



De thuiswerkende ambtenaar: Ervaringen en verwachtingen

*Peter Kruijen, Egbert Heins,
Beatrice van der Heijden,
Marieke van Genugten, Stéfanie André*

juli 2021

De thuiswerkende ambtenaar:

Ervaringen en verwachtingen

Dr. Peter Kruijten
Egbert Heins BSc
Prof. dr. Beatrice van der Heijden
Dr. Marieke van Genugten
Dr. Stéfanie André

Institute for Management Research
Radboud University, Nijmegen

In samenwerking met Binnenlands Bestuur

Juli 2021

Samenvatting

Om de opmars van het coronavirus te beteugelen werkt sinds maart 2021 het merendeel van de Nederlandse ambtenaren verplicht of noodgedwongen thuis. In deze beleidsnotitie doen wij verslag van ons grootschalig onderzoek in het vroege voorjaar van 2021 onder (thuis)werkende lezers van Binnenlands Bestuur. Gedurende de looptijd van het onderzoek was de strenge *lockdown* nog van kracht, maar was er wel al hoop op versoepelingen vanwege de komst van de vaccins.

In deze beleidsnotitie bespreken wij de ervaringen met thuiswerken, en in het bijzonder met digitale overleggen, en de effecten blijkend uit de gerapporteerde werkprestaties, ervaren motivatie, welzijn en gezondheid, en de ervaren werk-privé balans. Bovendien gaan wij in op de invloed van stimulerende en belemmerende factoren in het thuiswerken alsmede de rol van enkele persoonlijke eigenschappen. Wij sluiten af met een algemene conclusie en formuleren wij aanbevelingen voor de toekomst.

Hoewel vele respondenten de voordelen van thuiswerken ervaren – met name de mogelijkheid om flexibeler en geconcentreerder te kunnen werken – laat ons onderzoek ook zien dat er wel degelijk risico's kleven aan het langdurig thuiswerken, hetgeen zich zowel uit in effecten op de productiviteit, het welzijn, en de gezondheid van medewerkers. Deels deelt een groep van de respondenten deze zorgen, deels zijn het onze zorgen op basis van de gerapporteerde data.

Ten eerste geeft een grote groep respondenten aan productief te zijn op hun thuiswerkplek. Tegelijkertijd geeft ook een groot gedeelte van de respondenten aan dat de thuiswerkplek niet *arbo-proof* is, dat men zich eenzaam voelt, dat men zich uitgeblust voelt, buiten kantoor tijden doorwerkt, ontevreden is over de werk-privé balans, en zich zorgen maakt om de fysieke gezondheid. Interessant is dat leidinggevend in het onderzoek deels deze zorgen delen. Leidinggevend maken zich zowel zorgen over de fysieke als mentale gezondheid van hun medewerkers. Op de langere termijn kunnen deze factoren het welzijn, de gezondheid en de productiviteit van de medewerkers aantasten.

Ten tweede betekent een hoge productiviteit niet dat de kwaliteit van het openbaar bestuur op lange termijn gegarandeerd is. Het grootschalige thuiswerken brengt met zich mee dat toevallige, informele ontmoetingen zeldzaam zijn; respondenten hebben moeite om kennis in de wandelgangen op te doen; nieuwe initiatieven op te starten; en zij voelen zich minder verbonden met hun organisatie (en haar doelstellingen). Dit zijn bij uitstek factoren die op de langere termijn doorwerken op de motivatie, inspiratie en creativiteit, en daarmee op de productiviteit en kwaliteit van het openbaar bestuur op de langere termijn.

Naast de kwaliteit van de thuiswerkplek, is het veelvuldig participeren in digitale overleggen van grote impact op de prestaties, het welzijn en de gezondheid van respondenten. De data laten zien dat de respondenten best positief zijn over de gebruikte digitale tools en, bovendien, dat deze overleggen gewaardeerd worden om hun efficiency. Veel responden-

ten geven echter ook aan dat vergeleken met fysieke overleggen, digitale overleggen een zeer negatieve impact hebben op de ervaren kwaliteit van overleggen, de ervaren mogelijkheid om te participeren, op hun werkplezier, en op hun energieniveau.

Ons onderzoek laat ten slotte zien dat het nog een grote uitdaging wordt om een juiste invulling van hybride werken te kunnen formuleren en implementeren. Veel respondenten geven aan thuis productief en geconcentreerd te kunnen werken, maar ook hun collega's te missen. Het is dan ook niet vreemd dat de meeste respondenten aangeven graag twee tot drie dagen per week naar kantoor te willen gaan, wanneer dat weer mogelijk is. Tegelijkertijd zijn diezelfde collega's juist ook van plan om minder naar kantoor te komen. Interessant in dit verband is dat de waardering van de thuiswerkplek de enige voorspeller is voor het voornemen van respondenten om al dan niet vaker op kantoor te werken.

Sommige organisaties gaan voortvarend (en top-down) aan de slag met de implementatie van het hybride werken, inclusief het maken van grootschalige verbouwingsplannen. Andere organisaties lijken nieuwe vormen van werken spontaan te laten ontstaan of op z'n beloop te laten (bottom-up). Uit ons onderzoek blijkt dat de ervaringen en verwachtingen over de toekomst van het nieuwe werken sterk uiteenlopen – en bovendien zijn er verschillen te ontdekken tussen doelgroepen. Wij bevelen organisaties aan om een open dialoog te hebben over wensen en ideeën ten aanzien van het hybride werken voordat men samen tot actie overgaat.

Wij zijn van mening dat het met name van belang om gezamenlijk afspraken te maken over de aanwezigheid op kantoor, het gebruik van digitaal overleg, en het bewaken van de werk-privébalans. Hierbij is het verstandig om rekening te houden met de zorgen en wensen van specifieke doelgroepen. Zo hebben jongeren juist behoefte om naar kantoor te komen om anderen te ontmoeten en zich verbonden te voelen met de organisatie, terwijl ouders met jonge kinderen het thuis zijn prettig vinden om juist werk en privé beter te kunnen combineren. In dit kader dient men ook samen te spreken over de mogelijke negatieve effecten van ieders keuzes. Zo kan flexibel thuiswerken betekenen dat men nog laat op de avond e-mails stuurt, hetgeen onrust bij anderen kan veroorzaken (het idee altijd aan te moeten staan).

Ten slotte is de coronacrisis nog niet voorbij. Wij bevinden ons allen in een onzekere, onbekende tijd waarbij wij niet weten wat werkt, voor wie, en onder welke condities. Men zou kunnen zeggen dat de huidige situatie een grote stresstest is en dat de kennis en theorievorming ten aanzien van goed werk weer volop in ontwikkeling is. Wij moedigen iedereen aan om met elkaar in gesprek te blijven over het nieuwe, hybride werken, en om nieuwe dingen te proberen, fouten te durven maken en daar gezamenlijk van te leren. Dat kost tijd en inspanning maar zal de productiviteit, het welzijn, de gezondheid van medewerkers uiteindelijk ten goede komen.

Dankwoord

Deze beleidsnotitie werd mede mogelijk gemaakt door het interfacultaire WORK-LIFE consortium, Radboud Universiteit en het *Institute for Management Research*, Radboud Universiteit. De auteurs bedanken dr. Rick Borst, prof. dr. Guy Notelaers, dr. Marjolein Missler, en Pim Scheerder BSc voor hun bijdragen aan het onderzoeksproject dat de basis legde voor ons huidige onderzoek en deze beleidsnotitie. Ook bedanken de auteurs Hans Bekkers, Lindsay Duijm en Laura Peschar van Binnenlands Bestuur voor hun hulp in het onderzoeksproces. Ten slotte bedanken wij Dr Marije Hamersma van het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid en Jessica Oudenampsen MSc werkzaam bij De Bedrijfspoli voor hun feedback op de vragenlijst die ten grondslag ligt aan dit beleidsrapport.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Dankwoord	4
1 Inleiding	7
1.1 Doel van het onderzoek	7
1.2 Achtergrond van het onderzoek	7
1.3 Leeswijzer	8
2 De thuiswerkende ambtenaar	9
2.1 Belangrijkste bevindingen	9
2.2 Thuiswerken voor het uitbreken van de coronacrisis	9
2.3 Thuiswerken sinds het uitbreken van de coronacrisis	9
2.4 Thuiswerken in de toekomst	10
2.5 Waardering van thuiswerken	10
2.6 Verklaringen voor mogelijke verschillen in waardering van thuiswerken	12
2.7 Voorspellen van verwachtingen rondom thuiswerken in de toekomst	13
3 De digitale ambtenaar	14
3.1 Belangrijkste bevindingen	14
3.2 Gebruik van digitale meetings	14
3.3 Waardering van digitale tools	14
3.4 Waardering van de kwaliteit van digitale overleggen	15
3.5 Verklaringen voor mogelijke verschillen in waardering van digitale overleggen	15
4 De presterende ambtenaar	18
4.1 Belangrijkste bevindingen	18
4.2 Ervaren gerealiseerde prestaties	18
4.3 Ervaren creativiteit	19
4.4 Prestaties door leidinggevenden	19
5 De gezonde, gemotiveerde ambtenaar	21
5.1 Belangrijkste bevindingen	21
5.2 Motivatie	21
5.3 Ervaren stress	22
5.4 Zorgen voor de langere termijn	23
5.5 Zorgen van leidinggevenden	24

6	Werk-privébalans	26
6.1	Belangrijkste bevindingen	26
6.2	Ervaren werk-privébalans	26
7	Stimulerende en belemmerende factoren in het thuiswerken	28
7.1	Belangrijkste bevindingen	28
7.2	Inspanningen van werkgevers	28
7.3	Ervaren steun van leidinggevenden en collega's	29
7.4	Stimulerende en belemmerende factoren op het werk	29
7.5	Stimulerende en belemmerende factoren in de thuissituatie	31
7.6	De rol van persoonlijke eigenschappen	31
8	Conclusie en aanbevelingen	33
8.1	Conclusies	33
8.2	Aanbevelingen	34

Appendix I en II

Beide appendices zijn te vinden in een aparte bijlage bij deze beleidsnotitie

1 Inleiding

1.1 Doel van het onderzoek

Om de verspreiding van het coronavirus tegen te gaan, werken sinds maart 2020 vele ambtenaren verplicht thuis. Het is de vraag wat al dat thuiswerken doet met deze arbeidspopulatie doet, zowel wat betreft hun werkzaamheden en prestaties, als ook wat betreft hun welzijn en gezondheid. Ook is het belangrijk om te weten welke factoren het goed kunnen thuiswerken bevorderen dan wel belemmeren, zeker nu er plannen worden gemaakt voor een nieuw normaal waarbij gedeeltelijk thuiswerken – hybride werken – de norm lijkt te worden.

1.2 Achtergrond van het onderzoek

In mei 2020 vroegen wij – onderzoekers van verschillende universiteiten – ambtenaren via *Binnenlands Bestuur* om een uitgebreide vragenlijst over ervaringen met thuiswerken in te vullen. Meer dan 900 ambtenaren gaven toen gehoor aan onze oproep. Niet alleen verzochten wij hen enkele ‘schaaltjes’ in te vullen over hun werk, welzijn, en werk-privébalans, maar wij stelden hen ook een aantal open vragen waarin wij de respondenten uitnodigden hun eigen ervaringen op te schrijven. Uit onze analyses – en dan met name de antwoorden op de open vragen – bleek dat hun ervaringen met thuiswerken sterk uiteenliepen: voor de een was het thuiswerken een hemel, voor de ander een ware hel.¹

Op basis van deze eerste resultaten maakten wij een nieuwe, tweede vragenlijst. Deze tweede vragenlijst verspreidden wij in maart van dit jaar wederom onder een steekproef van ambtenaren via *Binnenlands Bestuur*. Wij maakten dankbaar gebruik van de gedeelde ervaringen in de eerste vragenlijst om de tweede vragenlijst nog beter te laten aansluiten bij de werkpraktijk. Tussen maart en april 2021 vulden in totaal 5059 ambtenaren deze tweede vragenlijst in. Dit waren de laatste maanden van de strenge *lockdown* die vanaf medio december 2020 gold: de basisscholen waren net open, maar vele andere openbare voorzieningen waren dicht, de avondklok was van kracht, en werknemers dienden zoveel mogelijk thuis te werken.²

¹ Kruijnen, P. M., Borst, R., Van der Heijden, B. I. J. M., Missler, M., André, S.C.H. & Scheerder, P. (*manuscript in voorbereiding*). Homeworking heaven or hell during the COVID-19 pandemic? Lessons for research and practice for sustainable (home)working in government.

² Een uitgebreide, gedocumenteerde tijdslijn van de ontwikkelingen van het coronavirus in Nederland, en de genomen maatregelen door de Rijksoverheid is te vinden op de website van de Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijdslijn>

1.3 Leeswijzer

In deze beleidsnotitie delen wij de resultaten van het onderzoek op basis van deze tweede vragenlijst. Wij bespreken achtereenvolgens de ervaringen van de ambtenaren met thuiswerken (hoofdstuk 2) en met digitale overleggen in het bijzonder (hoofdstuk 3), de gerapporteerde werkprestaties (hoofdstuk 4), de ervaren motivatie, het welzijn en de gezondheid (hoofdstuk 5), de ervaren werk-privé balans (hoofdstuk 6), en de bevorderende en belemmerende factoren ten aanzien van het thuiswerken (hoofdstuk 7). Wij sluiten af met een algemene conclusie waarin wij ook ingaan op verwachtingen voor de toekomst alsmede enkele aanbevelingen doen (hoofdstuk 8). Een beschrijving van de steekproef is te vinden in Appendix I. De gebruikte vragenlijst is te vinden in Appendix II. Ieder hoofdstuk start met een overzicht van de belangrijkste bevindingen waarna wij ingaan op de specifieke uitkomsten in cijfers en de resultaten van (aanvullende) statistische analyses.

Dr. Peter Kruijen
Egbert Heins BSc
Prof. Dr. Beatrice van der Heijden
Dr. Marieke van Genugten
Dr. Stéfanie André

Nijmegen, juli 2021

2 De thuiswerkende ambtenaar

2.1 Belangrijkste bevindingen

Voor een grote groep respondenten brengt het thuiswerken veel voordelen met zich mee. Tegelijkertijd zien de meeste respondenten het niet zitten om uitsluitend vanuit huis te moeten werken. Vele respondenten verwachten – als het weer mogelijk is – twee tot drie dagen in de week naar kantoor te gaan. Respondenten geven vooral aan hun collega's te missen. Interessant is dat de enige voorspeller voor het meer of minder thuis te willen werken de ervaren kwaliteit van de thuiswerkplek is. Los van andere ervaren voor- en nadelen van thuiswerken zijn de respondenten die aangeven tevreden tot zeer tevreden te zijn met hun thuiswerkplek meer voornemens om meer thuis te blijven werken.

2.2 Thuiswerken voor het uitbreken van de coronacrisis

Voor het uitbreken van de coronacrisis – dat wil zeggen voor maart 2020 – werkte het leeuwendeel van de respondenten nooit of slechts sporadisch thuis. Specifiek 22.1% van de voltijds werkende respondenten gaf aan nooit thuis te werken; en 34.0% werkte sporadisch thuis. Tegelijkertijd werkte 26.6% van de fulltimers gemiddeld één dag per week thuis en 16.6% werkte gemiddeld twee of meer dagen per week thuis. Bij de deeltijds werkende respondenten zien wij hetzelfde beeld. Van de parttimers werkte 22.2% nooit thuis, 37.2% werkte sporadisch thuis, 26.3% werkte gemiddeld één dag per week thuis, en 13.4% werkte gemiddeld twee of meer dagen per week thuis. Het is interessant om te vermelden dat 9.1% van alle respondenten al voor het uitbreken van de coronacrisis structureel thuiswerkte.

2.3 Thuiswerken sinds het uitbreken van de coronacrisis

In de eerste maanden van de crisis – maart tot en met juni 2020 – werd het thuiswerken, min of meer gedwongen door de overheid, de nieuwe norm. Maar liefst 52.7% van de voltijds werkende respondenten werkte gemiddeld vijf dagen per week thuis. 27.0% van de voltijds en 49.1% van de deeltijds werkende respondenten werkte gemiddeld vier dagen per week thuis. 7.2% van de voltijds en 20.7% van de deeltijds werkende respondenten werkte gemiddeld drie dagen per week thuis. 12.1% van de voltijds en 11.1% van de deeltijds werkende respondenten gaf aan nooit, sporadisch, één dag of twee dagen gemiddeld per week thuis te werken. Kijken wij naar de groep niet-thuiswerkende ambtenaren dan is opmerkelijk dat slechts 28.1% van hen een cruciaal beroep heeft; 71.9% heeft dus geen cruciaal beroep.

In de periode juli tot en met december 2020 zien wij een vergelijkbaar beeld, met als verschil dat zowel de fulltimers als de parttimers iets vaker een dag minder per week thuiswerkten. Bij de fulltimers daalde het percentage dat gemiddeld vijf dagen per week thuiswerkte van 52.7% naar 45.0%, en stegen de percentages die gemiddeld respectievelijk

vier en drie dagen per week thuiswerkten van 27.0% naar 30.9% en van 7.2% naar 10.8%. Bij de parttimers daalde het percentage dat gemiddeld vier dagen per week thuiswerkte van 49.1% naar 47.3% en steeg het percentage dat gemiddeld drie dagen per week thuiswerkte van 20.7% naar 24.2%.

In de periode januari tot en met maart 2021 werkten de meeste respondenten weer meer thuis als gevolg van de invoering van de strenge *lockdown*, en het dringende verzoek om (weer) thuis te gaan werken. Bij de fulltimers werkte 56.6% gemiddeld vijf dagen per week thuis en 27.2% werkte gemiddeld vier dagen per week thuis. Bij de parttimers werkte 51.6% gemiddeld vier dagen per week thuis en 20.1% werkte gemiddeld drie dagen per week thuis.

2.4 Thuiswerken in de toekomst

Kijken wij naar de verwachtingen voor de rest van 2021, dan dacht 47.5% van de fulltimers in de periode april tot en met juni 2021 gemiddeld vijf dagen per week thuis te gaan werken en dacht 30.2% gemiddeld vier dagen per week thuis te gaan werken. Interessant genoeg week de verwachting voor de periode juli tot en met december 2021 daar sterk van af: slechts 7,6% schatte in om gemiddeld vijf dagen per week thuis te gaan werken, 15.8% dacht vier dagen, het merendeel, namelijk 30.4%, dacht drie en 20.6% dacht zelfs slechts twee dagen thuis te gaan werken. Bij de parttimers verwachtte 48.7% van de respondenten gemiddeld vier dagen per week thuis te gaan werken in de periode april tot en met juni 2021, en 23.0% dacht gemiddeld drie dagen per week thuis te gaan werken. Ook hier zien wij een heel ander beeld voor de periode juli tot en met december 2021. 12.4% van de parttimers dacht gemiddeld vier dagen per week thuis te gaan werken, 27.2% dacht drie dagen en het merendeel, namelijk 33.7%, dacht zelfs maar twee dagen thuis te gaan werken.

Ten slotte vroegen wij de respondenten naar de verwachtingen rondom thuiswerken als de coronacrisis voorbij is. Bij de fulltimers schatte slechts 1.2% gemiddeld vijf dagen per week thuis te gaan werken, 5.4% dacht vier dagen, 25.5% dacht drie, het merendeel, namelijk 43.0%, dacht twee en 12.2% dacht zelfs slechts één dag gemiddeld per week. Bij de parttimers verwachtte 1.5% gemiddeld vier dagen per week thuis te gaan werken, 14.9% verwachtte drie dagen, het merendeel, namelijk 51.7%, dacht twee en 19.2% dacht slechts één dag gemiddeld per week. In de ogen van veel respondenten wordt thuiswerken niet het nieuwe normaal. Zij zien een toekomst voor zich van hybride werken waarbij zij toch wel vaker op kantoor zullen werken dan thuis.

2.5 Waardering van thuiswerken

Als kernelementen van thuiswerken, beschouwen wij in deze beleidsnotitie de volgende factoren: de mogelijkheden om de werktijden zelf in te delen, de thuiswerkplek, niet naar werk te hoeven reizen, het gebruik van digitale tools voor overleg, en de fysieke afwezigheid van collega's, klanten en burgers, en de leidinggevende. Kijken wij naar de waardering van deze kernelementen dan zien wij een wisselend beeld.

Ten eerste vindt het overgrote deel van de thuiswerkende respondenten het positief (35.7%) tot zeer positief (41.6%) om de werktijden zelf te kunnen indelen. Toch is er ook een substantieel deel van de respondenten dat er neutraal in staat (17.8%). Mogelijk komt dit doordat men door het samengaan van werk en huishouden buiten reguliere werktijden om moet gaan doorwerken, zoals in de avond (zie ook hoofdstuk 6).³ Bovendien kan een deel van de verklaring gevonden worden in het feit dat men aangaf minder vrije tijd te hebben als gevolg van de *lockdowns*. Men gaat er immers minder op uit om afstand te nemen en om leuke dingen te doen ter ontspanning.

Ook zien wij dat de thuiswerkplek door 44.1% van de respondenten als positief wordt gewaardeerd en door 18.9% als zeer positief. Tegelijkertijd zien wij dat 13.6% van de respondenten hun werkplek thuis negatief beoordeelden en 2,2% zelfs zeer negatief. In aanvullende analyses keken wij naar de mogelijke samenhang tussen deze waardering en de reguliere werkplek van de betreffende ambtenaar voor het uitbreken van de coronacrisis. Hierbij viel op dat de gemiddelde waardering van de thuiswerkplek niet specifiek afweek bij respondenten die normaal gesproken in een kantoorruimte werken.

Verder vindt 30.4% van de thuiswerkende respondenten het positief om niet naar het werk te hoeven reizen en 38.6% vindt dit zelfs zeer positief. Tegelijkertijd geeft 13.0% van de respondenten aan de reistijd te missen. Over het algemeen zijn thuiswerkende respondenten met een langere reistijd naar de reguliere werkplek positiever over het feit dat ze niet naar het werk hoeven te reizen, hetgeen wij ook konden herleiden uit onze aanvullende statistische analyses. De gemiddelde waardering van het niet hoeven reizen voor het werk verschilde significant van elkaar over de groepen van respondenten al naar gelang hun reistijden. Deze verschillen zijn goed te begrijpen. Enerzijds bespaart het niet hoeven reizen kosten, stress en (werk)tijd. Anderzijds biedt het reizen de ruimte om te reflecteren, op adem te komen en letterlijk afstand te kunnen nemen van het werk.

Daarnaast geeft 46.8% van de thuiswerkende respondenten aan positief te zijn over het gebruik van digitale tools voor communicatie en overleg; 17.3% is zelfs zeer positief. De afwezigheid van fysieke bijeenkomsten werd echter minder gewaardeerd: 53,9% vindt dit een negatief aspect van thuiswerken, en 14,6% vindt het zelfs zeer negatief. In het volgende hoofdstuk gaan wij verder in op (verschillen in) de waardering van digitale overleggen ten opzichte van fysieke overleggen.

Het overgrote deel van de thuiswerkende respondenten mist echter de fysieke nabijheid van (directe) collega's en externen. Maar liefst 53.9% is negatief en 21.8% zeer negatief over de afwezigheid van directe collega's. Ook vindt 49.8% van de respondenten de fysieke afwezigheid van indirecte collega's negatief en 12.2% vindt het zeer negatief. Ook wordt de afwezigheid van externen zoals burgers, klanten en opdrachtgevers door 33.4% van de thuiswerkende respondenten als negatief ervaren en door 6.4% als zeer negatief.

³ André, S.C.H. (2021). Coronacrisis zorgt voor toegenomen werkdruk ouders, vooral bij moeders. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 29, 14-17.

Als wij tot slot kijken naar de waardering van de fysieke afstand ten opzichte van de leidinggevende, dan zien wij een interessant resultaat: 30.5% van de thuiswerkende respondenten ervaart de fysieke afwezigheid van de leidinggevende als negatief (en 3.4% als zeer negatief), maar een overgroot deel (56.1%) staat hier neutraal in. Andersom geldt dat maar liefst 61.2% van de thuiswerkende leidinggevendenden het negatief vindt dat medewerkers niet fysiek aanwezig zijn; 20,0% van de leidinggevendenden vindt het zelfs zeer negatief.

2.6 Verklaringen voor mogelijke verschillen in waardering van thuiswerken

Kijken wij door middel van een regressieanalyse naar de verschillen tussen thuiswerkende ambtenaren voor wat betreft hun waardering van de kernelementen van het thuiswerken, dan zien wij dat vrouwen en jongere respondenten positiever zijn over de mogelijkheid om hun werktijden zelf in te delen; mensen die samenwonen met andere familieleden dan hun partner en kinderen zijn er negatiever over.

Vrouwen zijn ook positiever over hun thuiswerkplek, evenals mensen die samenwonen. Wij hebben in ons onderzoek ook gevonden dat jongere respondenten hun thuiswerkplek negatiever beoordelen dan oudere respondenten. Ook zien wij dat mensen die samenwonen met hun kinderen uit de leeftijdsrange 13 tot 18 jaar, en mensen die samenwonen met andere familieleden dan hun partner en kinderen, hun thuiswerkplek ook negatiever beoordelen. Enerzijds is een mogelijke verklaring voor dit resultaat dat de thuiswerkplek, in het bijzonder voor moeders, de mogelijkheid biedt om sneller te schakelen tussen werk en privé. Anderzijds schept het een afstand tot collega's en het werk, hetgeen vooral jongeren als een probleem ervaren. Voor mensen die samenwonen met oudere kinderen of met andere volwassenen kan het thuiswerken juist een bron van storing zijn en de concentratie belemmeren.

Verder beoordelen vrouwen het niet hoeven reizen naar hun werk positiever in vergelijking met mannen en mensen die zich niet als man of vrouw identificeren. Bovendien zijn jongere respondenten er positiever over dan oudere respondenten. Aanvullend statistisch onderzoek toonde aan dat dit verschil niet kon worden verklaard door de reistijd naar het werk die de respondenten buiten coronatijd hadden. Bovendien is er geen relatie gevonden tussen leeftijd en de reistijd naar werk.

De afwezigheid van fysieke bijeenkomsten wordt niet significant verschillend ervaren door specifieke groepen respondenten. Wel zien wij verschillen in de waardering van het gebruik van digitale tools. Mensen die samenwonen met een partner zijn positiever over het gebruik van digitale tools voor communicatie en overleg in vergelijking met mensen die niet samenwonen met een partner. Ook zijn jongere respondenten positiever over deze tools dan oudere respondenten.

Ten slotte zien wij in de data dat jongere respondenten inderdaad negatiever zijn over de fysieke afwezigheid van directe collega's (net als mensen die samenwonen met een part-

ner ten opzichte van mensen die dat niet doen). Ook zijn jongere respondenten negatiever over de fysieke afwezigheid van indirecte collega's (net als mensen die thuiswonende kinderen in de leeftijdsrange 13 tot 18 jaar hebben), en over de fysieke afwezigheid van de leidinggevende. Bovendien zijn respondenten die een leidinggevende functie hebben en die samenwonen met een partner negatiever over de fysieke afwezigheid van hun medewerkers en over de fysieke afwezigheid van externen. Dit is opvallend, maar een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat mensen die samenwonen met een partner meer de behoefte hebben om eens iemand anders te zien, zelfs als dat mensen uit hun werkzame leven zijn, wellicht omdat ze denken dat dit beter zou zijn voor hun relatie.

2.7 Voorspellen van verwachtingen rondom thuiswerken in de toekomst

Als wij kijken naar de uitkomsten ten aanzien van de hierboven omschreven factoren, dan zien wij dat de kwaliteit van de thuiswerkplek samenhangt met een hogere verwachting voor wat betreft het aantal dagen dat men verwacht thuis te werken in de periode juli-december 2021. Met andere woorden: de kwaliteit van de thuiswerkplek is een factor die ervoor zorgt dat het verwachte aantal thuiswerkdagen hoger komt te liggen. De andere factoren vertonen geen samenhang met het verwachte aantal dagen thuiswerken.

Tabel 1 Waardering kernelementen thuiswerken

Kenmerk van thuiswerken	Ze negatief	Negatief	Neutraal	Positief	Ze positief
De mogelijkheid om de werktijden zelf in te delen	0,6%	2,2%	17,8%	35,7%	41,6%
De thuiswerkplek	2,0%	13,4%	21,5%	44,1%	18,9%
Niet naar het werk hoeven te reizen	1,8%	11,2%	17,2%	30,4%	38,6%
Het gebruik van digitale tools voor communicatie en overleg	1,4%	11,4%	22,8%	46,8%	17,3%
De afwezigheid van fysieke bijeenkomsten	14,6%	53,9%	19,2%	9,2%	3,0%
De fysieke afwezigheid van directe collega's	21,8%	53,9%	18,0%	3,9%	1,5%
De fysieke afwezigheid van indirecte collega's	12,2%	49,8%	29,9%	5,7%	1,9%
De fysieke afwezigheid van externen	6,4%	33,4%	41,3%	4,9%	1,6%
De fysieke afwezigheid van de leidinggevende	3,4%	30,5%	56,1%	6,2%	2,9%
De fysieke afwezigheid van medewerkers (alleen gevraagd onder leidinggevend)	20,0%	61,2%	15,6%	1,6%	1,1%

Op basis van de antwoorden van 4622 respondenten

3 De digitale ambtenaar

3.1 Belangrijkste bevindingen

Als wij over een aantal jaren terugdenken aan deze crisis en het thuiswerken, zal het massale gebruik van digitale meetings waarschijnlijk als een van de grootste veranderingen worden gezien. Kijkend naar de data kunnen wij concluderen dat de meeste thuiswerkende ambtenaren van mening zijn dat digitale overleggen leiden tot meer efficiency, maar dat slechts een kleine groep ambtenaren echt enthousiast is. Het leeuwendeel van de respondenten is (veel) minder te spreken over deze nieuwe manier van overleg ten opzichte van fysieke bijeenkomsten. Aanvullende analyses laten verder zien dat verschillen in de waardering van thuiswerken in zekere mate samenhangen met specifieke kenmerken van de respondenten. Opvallend is vooral de negatieve waardering van (of zorgen over) digitale overleggen door jongeren en vrouwen.

3.2 Gebruik van digitale meetings

Als wij kijken naar de frequentie van digitale meetings, zien wij dat 12.3% van de thuiswerkende respondenten gemiddeld per dag minder dan 1 digitaal overleg had in de maanden voor de onderzoeksperiode, 31.2% had 1 of 2 overleggen, 40.2% had 3 of 4 overleggen, 14.2% had 5 tot 7 overleggen en 1.9% had gemiddeld 8 of meer digitale overleggen per dag. Respondenten geven aan digitale overleggen te hebben met directe collega's (96.0%), met collega's van andere afdelingen (85.4%), met hun leidinggevende (72.0%), met medewerkers aan wie ze zelf leidinggeven (14.2%), met vertegenwoordigers van andere overheidsorganisaties (60.3%), met vertegenwoordigers van bedrijven of maatschappelijke organisaties (49.6%), met volksvertegenwoordigers en politici (29.3%) en met burgers (20.4%).

3.3 Waardering van digitale tools

Als wij kijken naar de tevredenheid over tools voor digitale overleggen, dan blijkt dat gebruikers van Microsoft Teams over het algemeen het vaakst (zeer) tevreden zijn (85.8%; N = 4774), gevolgd door Zoom (69.2%; N = 3310), Cisco Webex (55.5%; N = 1361), Google Meet (41.4%; N = 925) en Skype (40.3%; N = 1596). Wij hebben niet gevraagd waarom men al dan niet tevreden zijn over deze specifieke software, maar wij zien wel verschillen tussen specifieke groepen. Een regressieanalyse laat zien dat Microsoft Teams beter wordt beoordeeld onder vrouwen, jongere respondenten, mensen die samenwonen met een partner, en mensen met thuiswonende kinderen in de leeftijdsrange 13 tot 18 jaar. Mensen die zich niet identificeren als man of vrouw zijn positiever over Google Meet (net als jongere respondenten ten opzichte van oudere respondenten) en Skype in vergelijking met mensen die zich wel identificeren als man of vrouw. Vrouwen zijn bovendien significant negatiever over Cisco Webex. Bij Zoom zien wij geen verschillen tussen de onderscheiden groepen.

3.4 Waardering van de kwaliteit van digitale overleggen

In **Tabel 2** zijn de ervaringen ten aanzien van digitale overleggen opgenomen. Uit de tabel blijkt dat respondenten digitaal overleggen minder waarderen dan fysieke overleggen. Als positief aspect aan digitale overleggen wordt genoemd de efficiency en de zakelijkheid van het overleg. Echter, vergeleken met fysieke overleggen zijn respondenten van mening dat digitale meetings de creativiteit en spontaniteit aantasten, evenals het groepsgevoel en het energieniveau, werkplezier en de fysieke en mentale gezondheid.

Verder laat **Tabel 3** zien dat bepaalde facetten van overleggen vaker als moeilijker worden ervaren in digitale overleggen dan in fysieke overleggen. Specifiek worden het voeren van een inhoudelijke discussie en het brainstormen door respectievelijk 53.3% en 53.5% als moeilijker bevonden in digitale overleggen. Respectievelijk 10.3% en 24.9% vindt het zelfs 'veel moeilijker'. Ook blijkt het voor een grote groep respondenten moeilijker om actief mee te doen aan overleggen, om te gaan met weerstand en moeilijke onderwerpen of persoonlijke zaken te bespreken. Ook het delen van kennis, het uitoefenen van invloed en het jezelf profileren wordt moeilijker gevonden door een aanzienlijke groep respondenten.

3.5 Verklaringen voor mogelijke verschillen in waardering van digitale overleggen

Op basis van een aanvullende regressieanalyse, dan blijkt dat vrouwen digitaal overleggen over het algemeen bevorderlijker vinden voor de efficiency dan mannen en ook in vergelijking met mensen die zich niet als man of vrouw identificeren. Bovendien beoordelen mensen die samenwonen met hun partner de efficiency en de zakelijkheid van digitale overleggen als beter dan mensen die niet samenwonen met een partner.

Verder valt op dat jongere respondenten minder positief zijn over de creativiteit die deelnemers laten zien in digitale overleggen dan oudere respondenten. Vrouwen vinden de kwaliteit van digitale overleggen beter dan mannen en dan mensen die zich niet als man of vrouw identificeren. Mensen die samenwonen met hun partner beoordelen de kwaliteit van digitale overleggen beter in vergelijking met mensen die niet samenwonen met een partner.

Jongere respondenten zijn daarnaast meer van mening dan oudere respondenten dat de spontaniteit en het groepsgevoel lijden onder de digitale vorm van het overleg. Vrouwen zijn positiever over het groepsgevoel, maar minder positief over de spontaniteit van digitale overleggen ten opzichte van mannen en mensen die zich niet als man of vrouw identificeren. Vrouwen vinden bovendien meer dan mannen en mensen die zich niet als man of vrouw identificeren dat digitaal overleggen een negatieve uitwerking heeft op hun energieniveau. Het energieniveau wordt door jongere respondenten als slechter ervaren tijdens digitale overleggen dan door de oudere respondenten. Opvallend is ook dat mensen met thuiswonende kinderen in de leeftijdscategorie 13 tot 18 jaar hun energieniveau tijdens digitale overleggen slechter beoordelen dan mensen die geen thuiswonende kinderen in deze leeftijdscategorie hebben.

Verder laten onze analyses zien dat vrouwen meer dan mannen van mening zijn dat digitaal overleggen ten opzichte van fysiek overleggen een negatief impact heeft op de fysieke gezondheid, en jongere respondenten vinden digitaal overleggen slechter voor zowel de fysieke als de mentale gezondheid dan oudere respondenten. Jongere respondenten vinden dat digitaal overleggen een negatiever effect heeft op het werkplezier dan oudere respondenten en mensen die samenwonen met hun partner vinden juist dat digitaal overleggen een positiever effect heeft op het werkplezier dan mensen die niet samenwonen met een partner.

Kijken wij naar de regressieanalyses van de ervaren moeilijkheden met digitale overleggen, dan zien wij dat actief deelnemen aan deze overleggen moeilijker wordt gevonden door vrouwen en door jongere respondenten. Vrouwen vinden kennis delen gemakkelijker in digitale overleggen ten opzichte van fysieke overleggen. Brainstormen wordt door jongere respondenten als lastiger ervaren in vergelijking met hun oudere collega's. Vrouwen vinden het bovendien moeilijker om hun mening te geven tijdens digitale overleggen, terwijl mensen die samenwonen met hun partner dit juist gemakkelijker vinden. Ook invloed uitoefenen kunnen zij gemakkelijker tijdens digitale overleggen. Vrouwen kunnen tijdens digitale overleggen moeilijker omgaan met weerstand en jongere respondenten hebben hier juist minder moeite mee. Mensen die samenwonen met hun partner kunnen gemakkelijker vragen stellen en hetzelfde geldt ook voor het beantwoorden van vragen. Vrouwen en mensen die zich niet als man of vrouw identificeren vinden het lastiger om tijdens digitale overleggen moeilijke onderwerpen te bespreken. Jongere respondenten vinden het bespreken van persoonlijke zaken gemakkelijker. Ten slotte geven vrouwen en jongere respondenten aan het moeilijker te vinden zichzelf te profileren bij digitale overleggen, terwijl mensen die samenwonen met hun partner dit gemakkelijker vinden.

Tabel 2 Waardering digitale overleggen

Effect van digitaal overleggen op...	Ze negatief	Negatief	Neutraal	Positief	Ze positief
De efficiency van het overleg	0,6%	12,0%	20,6%	57,6%	9,1%
De zakelijkheid van het overleg ¹	0,3%	5,2%	21,3%	65,0%	8,1%
De creativiteit in het overleg ¹	15,0%	55,7%	22,5%	6,5%	0,3%
De kwaliteit van het overleg	1,3%	27,7%	47,4%	22,3%	1,3%
De spontaniteit van het overleg ¹	22,8%	55,1%	17,3%	4,3%	0,5%
Het groepsgevoel ¹	17,0%	54,6%	23,2%	5,0%	0,3%
Het energieniveau van de respondent ¹	15,1%	47,5%	29,8%	7,0%	0,7%
De fysieke gezondheid van de respondent ¹	6,6%	33,3%	51,1%	8,0%	1,0%
De mentale gezondheid van de respondent ¹	6,3%	38,4%	46,3%	8,0%	1,0%
Het werkplezier van de respondent ¹	8,9%	43,8%	35,9%	10,0%	1,4%

Op basis van de antwoorden van 4617 respondenten

¹ Op basis van de antwoorden van 4615 respondenten

Tabel 3 Moeilijkheden met digitale overleggen

Moeilijker of eenvoudiger om...	Veel moeilijker	Moeilijker	Neutraal	Eenvoudiger	Veel eenvoudiger
Actief deel te nemen aan het overleg	3,6%	45,2%	37,2%	12,2%	1,8%
Kennis te delen	2,3%	39,8%	38,6%	17,4%	1,9%
Een inhoudelijke discussie te hebben	10,3%	53,3%	28,7%	7,2%	0,6%
Te brainstormen	24,9%	53,5%	17,1%	4,0%	0,5%
Uw mening te geven	1,4%	21,5%	59,4%	16,6%	1,1%
Invloed uit te oefenen	3,1%	36,8%	51,1%	8,4%	0,6%
Om te gaan met weerstand	7,1%	51,0%	32,7%	8,7%	0,5%
Vragen te stellen	1,0%	21,8%	52,7%	22,9%	1,5%
Vragen te beantwoorden	0,4%	11,6%	62,9%	23,7%	1,4%
Moeilijke onderwerpen te bespreken	10,9%	48,6%	33,2%	6,7%	0,7%
Persoonlijke zaken te bespreken	20,6%	45,7%	28,3%	4,8%	0,5%
Uzelf te profileren	5,3%	35,4%	51,3%	7,5%	0,6%

Op basis van de antwoorden van 4617 respondenten

4 De presterende ambtenaar

4.1 Belangrijkste bevindingen

In hoeverre kunnen de ambtenaren die deel hebben genomen aan dit onderzoek goed functioneren tijdens de coronacrisis? Ons onderzoek laat een wisselend beeld zien. Met de stelling dat *de coronacrisis het een stuk moeilijker maakt om het werk goed te kunnen doen* is het grootste deel het in zekere mate (48.8%) of zelfs in sterke mate (9.6%) eens. Daarentegen is 17.8% het niet eens met deze stelling, en zelfs 8.7% geheel niet. Tegelijkertijd is 44.5% van de respondenten het in zekere mate eens met de stelling dat *door de coronacrisis nieuwe mogelijkheden ontstaan om het werk nog beter te doen*. Slechts 5.0% is het er in sterke mate mee eens met deze stelling, 20.0% is het oneens, 5.2% is het geheel oneens, en een substantieel deel van de respondenten, 25.3%, staat er neutraal in.

4.2 Ervaren gerealiseerde prestaties

Hoewel een groot deel van de ambtenaren van mening is dat de coronacrisis het werk moeilijker maakt, betekent dat niet dat de respondenten niets uit hun handen kregen. Terugkijkend op de afgelopen maanden konden 69.9% en 2.1% van de respondenten in respectievelijk sterke en enige mate effectieve werkuren maken, zoals te lezen is in **Tabel 4**. 69.4% van de respondenten geeft aan dat ze in sterke mate kwalitatief goed werk konden afleveren en 24.2% lukte dit in enige mate.⁴ Ongestoord werken lukte 64.1% in sterke mate en 23.7% lukte het in enige mate. Ook lukte het 60.3% van de respondenten om in sterke mate productief te zijn, en 29.4% lukte dit in enige mate.

Een positief beeld, zij het in mindere mate, zien wij ook bij het snel kunnen schakelen tijdens de probleemoplossing. Terugkijkend op de laatste maanden, kon 31.2% dit ter sterke mate, 38.2% in enige mate, 19.9% was hier neutraal in, en 10.5% kon dit niet. Evenzo was 16.8% van de respondenten van mening dat het in sterke mate lukte om kennis te delen, 44.6% kon dit in enige mate, 26.1% was hier neutraal in, en 12.3% lukte het niet. Nagenoeg dezelfde percentages zien wij bij het uitwisselen van standpunten, het samenwerken met collega's, zowel binnen als buiten het eigen team, en het samenwerken met mensen buiten de eigen organisatie. De precieze percentages zijn terug te vinden in **Tabel 4**.

De eigen vakkennis verder ontwikkelen lukte ook relatief goed in de afgelopen maanden: 13.7% van de respondenten is dit in sterke mate gelukt, 37.7% in enige mate, 27.8% was er neutraal in, en 20.0% lukte dit niet. Over profileren was men over het algemeen neutraal (40.9%), 34.4% lukte het in enige of zelfs sterke mate, en 23.4% lukte dit niet.

⁴ Om consistent te zijn met de vragenlijst en tabellen, spreken wij steeds over "geheel niet", "niet", "neutraal", "in enige mate", en "in sterke mate" in onze tekst, hoewel dit tekstueel niet altijd correct is.

Nieuwe initiatieven starten is de respondenten minder gelukt: 16.4% lukte dit in sterke mate, 38.1% lukte het in enige mate, 25.6% was hier neutraal in, en 18.7% is het naar eigen zeggen niet gelukt. Nieuwe informatie opvangen “uit de wandelgangen” lukte duidelijk ook niet: 49.5% is het niet gelukt en 32.5% lukte het geheel niet. Evenzo slaagde 39.2% van de respondenten er niet in om nieuwe werkgerelateerde contacten op te doen, 10.2% zelfs geheel niet, 20.5% heeft neutraal geantwoord, 24.8% is het in enige mate gelukt en slechts 4.5% in sterke mate.

4.3 Ervaren creativiteit

Op basis van bovenstaande resultaten en verhalen uit de media^{5,6}, zou men kunnen verwachten dat het thuiswerken funest is voor de creativiteit van de ambtenaren. Op basis van onze data kan echter niet worden gezegd dat er een gebrek is aan creativiteit onder thuiswerkende ambtenaren. Wij peilden de creativiteit van respondenten middels vier gevalideerde vragen, waarbij het ging om de mate waarin de respondenten nieuwe ideeën en manieren zochten om werkgerelateerde problemen op te lossen, de mate waarin de respondenten nieuwe, voor het werkveld revolutionaire ideeën hadden, de mate waarin de respondenten goede rolmodellen waren voor innovatie en creativiteit, en de mate waarin de respondenten nieuwe ideeën en manieren uitprobeerden om werkgerelateerde problemen op te lossen in de laatste maanden. De analyse van de antwoorden op deze vier vragen laat geen opvallende resultaten zien. Er is een groep ambtenaren die zich (erg) creatief vindt en een groep die dat uitdrukkelijk niet vindt. Er is geen samenhang gevonden met de gevraagde achtergrondkenmerken. In de conclusie van deze beleidsnotitie bespreken wij wel enkele risico's van het thuiswerken voor creativiteit op de langere termijn.⁷

4.4 Prestaties door leidinggevenden

Kijken wij ten slotte naar de leidinggevenden, dan zien wij dat 15.6% van deze groep respondenten zegt dat het in sterke mate lukte in de afgelopen periode om de medewerkers te motiveren om hun werk goed te doen, en 56.3% lukte dit in enige mate. 23.3% kon in sterke mate het werk van medewerkers coördineren, en 52.2% kon dit in enige mate. Het coachen van medewerkers lukte 14.9% van de respondenten in sterke mate, en 57.0% lukte het in enige mate. Tot slot is het, naar eigen zeggen, 50.9% van de leidinggevenden in onze steekproef gelukt om in enige mate het werkplezier van medewerkers te stimuleren, en 26,9% was hier neutraal in.

⁵ De Volkskrant (2020). <https://www.volkskrant.nl/werken/uitgeblust-door-het-vele-thuiswerken-deze-technieken-helpen-je-weer-op-gang~b0847a72/>

⁶ Intermediar (2020). <https://www.intermediar.nl/werk-privebalans/thuiswerken/thuiswerken-biedt-ook-nieuwe-mogelijkheden-voor-creativiteit?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

⁷ Kruijven, P.M., & Van Genugten, M (2017). Creativity in local government: Definition and determinants. *Public Administration*, 95, 825-841.

Opvallend is dat tussen de 5% en 12% van de leidinggevenden het niet lukte om medewerkers te motiveren, het werk te coördineren, medewerkers te coachen, en het werkplezier van medewerkers te stimuleren. Een regressieanalyse laat zien dat vrouwelijke leidinggevenden het beter lukte om deze zaken te realiseren dan mannelijke leidinggevenden. Jongere leidinggevenden geven aan dat het minder goed lukte om collega's goed te motiveren en om het werkplezier te stimuleren in vergelijking met oudere leidinggevenden.

Interessant is ook dat er een grote groep medewerkers is die problemen ervaart in de motivatie en werkplezier, zoals blijkt uit het volgende hoofdstuk. De pogingen van leidinggevenden om werknemers te prikkelen en te stimuleren lijken daarmee niet bij alle medewerkers binnen te komen.

Tabel 4 Gerealiseerde prestaties

Het lukte om...	Geheel niet	Niet	Neutraal	In enige mate	In sterke mate
Effectieve werkuren te maken	0,4%	3,6%	4,8%	21,1%	69,9%
Kwalitatief goed werk af te leveren	0,2%	1,2%	5,0%	24,2%	69,4%
Ongestoord te werken	0,5%	5,0%	6,5%	23,7%	64,1%
Productief te zijn	0,3%	2,9%	7,0%	29,4%	60,3%
Nieuwe initiatieven te starten	1,7%	17,0%	25,6%	38,1%	16,4%
Snel te schakelen om problemen op te lossen	0,9%	9,6%	19,9%	38,2%	31,2%
Kennis te delen	0,7%	11,6%	26,1%	44,6%	16,8%
Standpunten uit te wisselen	0,7%	10,4%	25,5%	46,7%	16,7%
Informatie uit de wandelgangen op te vangen	32,5%	49,5%	9,9%	7,0%	0,8%
Samen te werken met collega's binnen het eigen team	1,4%	12,6%	26,7%	41,4%	17,4%
Samen te werken met collega's buiten het eigen team	2,8%	15,2%	26,8%	43,5%	10,9%
Nieuwe werkgerelateerde contacten op te doen	10,2%	39,2%	20,5%	24,8%	4,5%
Uw vakkenis verder te ontwikkelen	2,8%	17,2%	27,8%	37,7%	13,7%
Uzelf te profileren	3,2%	20,2%	40,9%	27,9%	6,5%
Samen te werken met mensen buiten de eigen organisatie	3,0%	13,8%	26,5%	41,9%	10,3%
Medewerkers te motiveren hun werk goed te doen ¹	0,1%	6,2%	21,0%	56,3%	15,6%
Het werk van medewerkers te coördineren ¹	0,4%	5,4%	16,8%	52,2%	23,3%
Medewerkers te coachen ¹	0,9%	8,0%	18,5%	57,0%	14,9%
Het werkplezier van medewerkers te stimuleren ¹	1,7%	10,1%	26,9%	50,9%	9,4%

Op basis van de antwoorden van 4573 respondenten

¹ Op basis van de antwoorden van 691 leidinggevende respondenten

5 De gezonde, gemotiveerde ambtenaar

5.1 Belangrijkste bevindingen

Naast het leveren van prestaties is het belangrijk dat ambtenaren goed in hun vel zitten om ook hun duurzame inzetbaarheid voor de lange termijn te kunnen waarborgen. Op basis van de antwoorden van de respondenten, dan kunnen wij concluderen dat het een grote groep thuiswerkende ambtenaren goed afgaat, maar dat tegelijkertijd een aanzienlijk deel van de respondenten problemen ervaart. Als wij kijken naar de langere termijn, dan zien wij patronen die een risico vormen voor de duurzame inzetbaarheid van deze arbeidspopulatie. Deze zorgen zien wij ook terug als wij naar de antwoorden van hun leidinggevendenden kijken.

5.2 Motivatie

Uit ons onderzoek blijkt dat 25.8% van de thuiswerkende ambtenaren in sterke mate tevreden is met het werk, en 42.8% in enige mate. 15.3% is (zeer) ontevreden. Eenzelfde beeld zien wij voor wat betreft hun bevoegenheid: 26.1% heeft in sterke mate zin om te werken, 40.8% in enige mate, en 14.0% heeft (helemaal) geen zin om te werken. Verder laten de data zien dat het merendeel van de respondenten de betekenis van het werk ook tijdens de coronacrisis ziet: 43.7% in enige mate, en 33.6% zelfs in sterke mate. Een belangrijke indicator voor werktevredenheid en bevoegenheid is de zogeheten vertrekintentie. 57% van de thuiswerkende ambtenaren dacht tijdens de onderzoeksperiode (geheel) niet aan het wisselen van baan, tegenover 29.5% die er in enige of sterke mate over nadacht. 30.9% was echter niet actief op zoek naar een andere baan en 5,8% zelfs helemaal niet.

Uit een regressieanalyse blijkt dat jongere respondenten minder tevreden zijn met hun werk, net als mensen die thuiswonende kinderen tussen de 5 en 12 jaar hebben. Bovendien blijken jongere respondenten minder zin te hebben in hun werk, en zien ze minder de betekenis van hun werk dan oudere respondenten. Mensen die samenwonen met hun partner zien meer de betekenis van hun werk in vergelijking met mensen die niet samenwonen met hun partner. Vrouwen en jongere respondenten spelen meer met de gedachte om van baan te wisselen, en jongere respondenten zijn actiever op zoek naar ander werk in vergelijking met hun oudere collega's. Mensen die samenwonen met hun partner spelen minder met de gedachte om van baan te wisselen en zijn ook minder vaak actief op zoek naar ander werk. Mensen met thuiswonende kinderen tussen de 13 en 18 jaar denken er minder over na om van baan te wisselen, maar zijn opvallend genoeg wel vaker actief op zoek naar een nieuwe baan.

Tijdens de looptijd van het onderzoek verveelde maar liefst 35.4% en 31.7% van de respondenten zich respectievelijk niet en helemaal niet in hun werk, tegenover 18.4% die zich wel in enige of sterke mate verveelde. 37.4% van de respondenten vindt het werk niet saai en 25.1% zelfs helemaal niet, tegenover 23.3% die het werk wel saai vindt. 33.1% van de res-

pondenten voelt zich in enige mate deel van de organisatie, en 15.6% zelfs in sterke mate, terwijl 24.0% zich (helemaal) geen onderdeel voelt van de organisatie. Ook ervaren sommige respondenten eenzaamheid: 29.7% voelt zich in enige mate eenzaam, en 6.8% voelt zich in sterke mate eenzaam, terwijl 28.0% zich niet eenzaam voelt en 18.3% zelfs helemaal niet

Een regressieanalyse wijst uit dat jongere respondenten zich meer vervelen in hun werk, en hun werk saaier vinden dan oudere respondenten, terwijl vrouwen en mensen die samenwonen met hun partner zich minder vervelen en ook hun werk minder saai vinden. Er zijn geen verschillen gevonden tussen groepen in het gevoel deel uit te maken van de organisatie waarvoor de respondenten werken. Samenwonende respondenten voelen zich wel minder vaak eenzaam dan niet samenwonende respondenten. Vrouwen en jongere respondenten voelen zich juist vaker eenzaam.

5.3 Ervaren stress

Het (thuis)werken kan verder ook stress opleveren: 36.6% van de respondenten ervoer tijdens de looptijd van het onderzoek in enige mate stress over het werk, 9.9% in sterke mate, en 33.6% (geheel) niet. Hoewel veel respondenten tevreden zijn en zich bevlogen voelen, en 32.4% van de respondenten zich (geheel) niet uitgeblust voelen, voelt 38.4% van de respondenten zich wel in enige mate uitgeblust, en 9.9% zelfs in sterke mate. Het is zorgwekkend dat dit een langere termijn trend lijkt te worden. Als wij dit vergelijken met onderzoek naar de effecten van de coronacrisis op werkenden met en zonder thuiswonende kinderen, vinden wij vergelijkbare percentages. Het thuiswerken zorgt voor langdurige stress.⁸

Stress over werk, zo bleek uit een regressieanalyse, wordt meer ervaren door vrouwen, jongere respondenten en mensen die thuiswonende kinderen hebben in de leeftijdscategorie 5 tot 18 jaar. Ook hebben deze groepen mensen vaker een uitgeblust gevoel, samen met samenwonende respondenten en mensen die andere inwonende familieleden hebben.

Zorgen over de eigen mentale gezondheid zijn onder sommige respondenten niet (30.0%) of zelfs helemaal niet (19.9%) aan de orde, en onder andere respondenten wel in enige mate (29.5%) of zelfs sterke mate (5.8%). Over de eigen fysieke gezondheid maken zij zich meer zorgen: 38.5% heeft hier in enige mate zorgen over, 7.5% zelfs in sterke mate. Tegelijkertijd maakt een substantieel deel van de respondenten zich er geen (25.4%) of zelfs helemaal geen (14.4%) zorgen over.

Een regressieanalyse laat zien dat samenwonende respondenten zich over het algemeen minder zorgen maken over zowel hun mentale als hun fysieke gezondheid, terwijl jongere respondenten en respondenten met inwonende familieleden zich over beide meer zorgen

⁸ Yerkes, M.A., André, S.C.H., Besamusca, J.W., Remery, C., Zwan, R. van der, Kruijven, P.M., Beckers, D.G.J., Geurts, S.A.E. & Beer, P.T. de (2020). Werkende ouders in tijden van Corona: Meer maar ook minder genderongelijkheid. Utrecht, Amsterdam, Nijmegen: Universiteit Utrecht, Universiteit van Amsterdam en Radboud Universiteit

maken. Vrouwen en mensen met kinderen tussen de 5 en 18 jaar maken zich alleen meer zorgen over hun fysieke gezondheid.

5.4 Zorgen voor de langere termijn

Kijken wij echter naar de gezondheid van de thuiswerkende ambtenaren op de langere termijn, dan is het zorgelijk dat veel van de respondenten in onze studie hebben gezegd overuren te maken of het idee te hebben dat zij continu aan het werk zijn. Als wij specifiek kijken naar het verschil tussen de contracturen en de werkelijk gemaakte uren, dan zien wij dat door 46.0% van de respondenten in enige mate overuren worden gemaakt en door 18.6% zelfs in sterke mate. Hierbij maakten vrouwen, jongere respondenten, samenwonende respondenten, en respondenten met kinderen tussen de 13 en 18 jaar vaker overuren, en mensen met kinderen tussen de 0 en 4 jaar oud minder vaak. Evenzo is 39.9% van de respondenten, naar eigen zeggen, in enige mate continu aan het werk en 15.6% zelfs in sterke mate. Mensen met kinderen tussen de 5 en 12 jaar oud hebben vaker het idee dat ze continu aan het werk waren.

Een andere indicator voor de gezondheid op de langere termijn is de mogelijkheid om (mentale) afstand te kunnen nemen van het werk. Dit lukt 39.6% van de thuiswerkende ambtenaren in enige mate en 12.8% in sterke mate. Tegelijkertijd geldt voor 23.1% van de respondenten dat dit (helemaal) niet lukt. Daarop aansluitend denkt 50.7% van de respondenten buiten werktijd in enige mate aan het werk en 15.6% zelfs in sterke mate. Respondenten die zich niet identificeren als man of vrouw kunnen beter afstand nemen van hun werk, maar denken wel vaker aan het werk buiten werktijd. Respondenten met inwonende familieleden en/of kinderen tussen de 5 en 12 jaar lukt het juist minder goed om afstand te nemen van het werk, en denken er buiten werktijd dus ook vaker aan. Daarnaast kunnen jongere respondenten minder goed afstand nemen van het werk en denken vrouwen vaker aan het werk buiten hun werktijd.

De meeste respondenten nemen wel in enige mate (48.6%) of in sterke mate (13.3%) tijd om te pauzeren, maar 19.7% lukt dat (helemaal) niet. Evenzo lukt het 46.6% van de respondenten in enige mate om te ontspannen, 15.3% zelfs in sterke mate, maar 17.1% lukt dit (helemaal) niet. Opladen van het werk lukt 40.8% in enige mate en 12.6% zelfs in sterke mate, terwijl dit wederom voor 21.2% (helemaal) niet lukte. Belangrijk om te vermelden is dat 42.0% van de thuiswerkende ambtenaren in enige of sterke mate tijd nodig zegt te hebben om te herstellen van het werk in deze coronatijd, terwijl 30.4% die tijd (helemaal) niet nodig heeft. Jongere respondenten en mensen met kinderen tussen de 0 en 12 jaar oud kunnen daarbij minder vaak tijd nemen voor pauze en zijn ook minder goed in staat om zowel te ontspannen als op te laden van het werk. Het lukt samenwonende respondenten daarentegen wel beter om te ontspannen en op te laden dan niet samenwonende respondenten. Vrouwen en jongere respondenten hebben meer hersteltijd nodig van het werk in coronatijd; samenwonende respondenten minder.

5.5 Zorgen van leidinggevenden

Als wij kijken naar de antwoorden van de leidinggevenden, dan blijkt dat zij zich ook zorgen maken over hun medewerkers. De mentale gezondheid van hun medewerkers baart 62.3% van de respondenten in enige mate zorgen en 16.9% zelfs in sterke mate. De fysieke gezondheid van hun medewerkers baart het grootste deel (56.9%) in enige mate zorgen, 10.1% zelfs in sterke mate, hoewel 11.6% zich er (helemaal) geen zorgen over maakt en 21.5% zelfs neutraal blijft in zijn/haar antwoord. Een regressieanalyse toont slechts aan dat jongere leidinggevende respondenten zich meer zorgen maken over de mentale gezondheid van hun medewerkers dan oudere leidinggevende respondenten.

Tabel 5 Werkbeleving en welzijn

	Geheel niet	Niet	Neutraal	In enige mate	In sterke mate
Motivatie					
Tevredenheid met werk	2,1%	13,2%	16,1%	42,8%	25,8%
Zin in werken	2,0%	12,0%	19,1%	40,8%	26,1%
De betekenis van je werk zien	0,5%	5,4%	16,9%	43,7%	33,6%
Gedachte om van baan te wisselen ¹	30,1%	26,9%	13,5%	20,9%	8,6%
Actief op zoek naar andere baan	52,8%	30,9%	4,7%	8,5%	3,2%
Verveling in het werk	31,7%	35,4%	14,4%	16,2%	2,2%
Het werk saai vinden	25,1%	37,4%	14,2%	20,2%	3,1%
Het gevoel deel uit te maken van de organisatie	4,1%	19,9%	27,4%	33,1%	15,6%
Gevoel van eenzaamheid	18,3%	28,0%	17,2%	29,7%	6,8%
Ervaren stress					
Stress over werk	9,4%	24,2%	19,9%	36,6%	9,9%
Uitgeblust gevoel	8,6%	23,8%	19,4%	38,4%	9,9%
Zorgen over eigen mentale gezondheid	19,9%	30,0%	14,8%	29,5%	5,8%
Zorgen over eigen fysieke gezondheid	14,4%	25,4%	14,2%	38,5%	7,5%
Zorgen voor langere termijn					
Overuren maken ²	3,2%	18,5%	13,7%	46,0%	18,6%
Continu aan het werk zijn ³	2,5%	20,6%	21,4%	39,9%	15,6%
In staat zijn om afstand te nemen van het werk ³	3,2%	19,9%	24,5%	39,6%	12,8%
Buiten werktijd denken aan het werk ⁴	2,7%	13,1%	17,9%	50,7%	15,6%
Tijd nemen voor pauze ³	2,0%	17,7%	18,4%	48,6%	13,3%
In staat zijn om te ontspannen ⁴	1,6%	15,5%	21,0%	46,6%	15,3%
In staat zijn om op te laden van werk ³	2,7%	18,5%	25,4%	40,8%	12,6%
Veel tijd nodig hebben om te herstellen van het werk ⁴	5,3%	25,1%	27,7%	33,8%	8,2%
Zorgen van leidinggevenden					
Zorgen over de mentale gezondheid van medewerkers ⁵	0,7%	6,1%	13,9%	62,3%	16,9%
Zorgen over de fysieke gezondheid van medewerkers ⁵	0,9%	10,7%	21,5%	56,9%	10,1%

Op basis van de antwoorden van 4543 respondenten

¹ Op basis van de antwoorden van 4542 respondenten

² Op basis van de antwoorden van 4539 respondenten

³ Op basis van de antwoorden van 4433 respondenten

⁴ Op basis van de antwoorden van 4431 respondenten

⁵ Op basis van de antwoorden van 685 respondenten

6 Werk-privébalans

6.1 Belangrijkste bevindingen

Een gezonde werk-privébalans wordt steeds belangrijker gevonden, zowel voor het in staat kunnen zijn om prestaties te kunnen leveren op de kortere termijn, maar ook om duurzame inzetbaarheid op de langere termijn te kunnen garanderen. Onze data laten zien, dat het merendeel van de respondenten tevreden zijn over hun werkbalans, maar dat dit niet voor iedereen geldt. Bovendien blijkt dat veel respondenten buiten de reguliere werktijden met hun werk bezig zijn en dat een aanzienlijk deel van de respondenten het gevoel heeft ook buiten werktijd bereikbaar te moeten zijn. Doordat werknemers continu aan staan, is er te weinig ruimte voor ontspanning en herstel.⁹

6.2 Ervaren werk-privébalans

Wat opvalt is dat 49.1% van de respondenten in enige of sterke mate tevreden is over de balans tussen werk- en privé zaken, maar dat 26.6% dat (geheel) niet is. Mensen met een partner zijn tevredener, terwijl vrouwen, jongere respondenten, respondenten met kinderen tussen de 0 en 12 jaar, en respondenten met andere thuiswonende familieleden over het algemeen minder tevreden zijn. Dit komt overeen met eerdere onderzoeken, dus voor de coronaperiode, naar dit onderwerp.¹⁰

De onvrede over de werk-privébalans lijkt verband te hebben met het doen van werk in de vrije tijd. Meer dan de helft van de respondenten (63.0%) verricht in enige mate werkzaamheden op momenten dat ze eigenlijk vrij zijn; 17.9% doet dit in sterke mate. Een regressie-analyse wijst uit dat vrouwen dit meer doen dan mannen en dan mensen die zich niet als man of vrouw identificeren; mensen met thuiswonende kinderen of andere familieleden dan hun partner of kinderen werken ook vaker in de vrije tijd. Een verklaring hiervoor is dat zeker thuiswonende kinderen zorgen voor het verschuiven van de werktijden omdat deze begeleid en verzorgd moeten worden.¹¹

⁹ Mellner, C. (2016). After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*.

¹⁰ Emslie, C., & Hunt, K. (2009). 'Live to work' or 'work to live'? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 151-172.

¹¹ Yerkes, M. A., André, S.C.H., Besamusca, J., Kruijnen, P., Remery, C., van der Zwan, R., . . . Geurts, S. A. E. (2020). 'Intelligent' lockdown, intelligent effects? Results from a survey on gender (in)equality in paid work, the division of childcare and household work, and quality of life among parents in the Netherlands during the Covid-19 lockdown. *PloS one*, 15(11), e0242249.

Opvallend is dat meer dan de helft (53.0%) van de thuiswerkende respondenten aangeeft in enige mate privé zaken tijdens werktijd te regelen, en 3.6% zelfs in sterke mate. Uit een regressieanalyse blijkt dat vrouwen en mensen die samenwonen met hun partner dit vaker doen, terwijl jongere respondenten en mensen met kinderen tussen de 0 en 12 jaar dit minder vaak doen.

Het door elkaar heen lopen van werk- en privé zaken wordt ook door 75.1% van de respondenten in enige of sterke mate ervaren. Dit blijkt meer voor te komen onder jongere respondenten, en mensen met thuiswonende kinderen of andere familieleden.

Ten slotte geeft 68.1% van de respondenten aan (helemaal) niet het idee te hebben dat hun leidinggevende wil dat ze altijd bereikbaar zijn. Tegelijkertijd is er een aanzienlijke groep van 14.9% respondenten die wel (sterk) dit idee heeft. Er werd in de regressieanalyse alleen een verschil gezien tussen jongere en oudere respondenten, waarbij ouderen meer dan jongeren het gevoel hebben altijd bereikbaar te moeten zijn.

Tabel 6 Werk-privébalans

	Geheel niet	Niet	Neutraal	In enige mate	In sterke mate
Tevredenheid met de werk-privé balans	6,7%	19,9%	24,3%	29,8%	19,3%
Werken in de vrije tijd	2,1%	8,8%	8,3%	63,0%	17,9%
Privé zaken regelen tijdens werktijd	4,6%	19,1%	19,7%	53,0%	3,6%
Werk en privé liepen door elkaar	2,4%	11,0%	11,5%	48,8%	26,3%
Idee hebben dat de leidinggevende wil dat je bereikbaar bent ¹	21,4%	46,7%	17,0%	12,2%	2,7%

Op basis van de antwoorden van 4539 respondenten

¹ *Op basis van de antwoorden van 4021 respondenten*

7 Stimulerende en belemmerende factoren in het thuiswerken

7.1 Belangrijkste bevindingen

De meeste respondenten zijn (zeer) te spreken over de geboden steun door hun organisatie, leidinggevende, en vooral door hun collega's. Opmerkelijk is dat een aanzienlijk deel van de respondenten hun werkplek niet arbo-technisch verantwoord vinden. De data tonen daarnaast dat verschillende factoren van invloed zijn op de prestaties van thuiswerkende ambtenaren. In bijzonder zijn respondenten die zeggen dat hun organisatie goed communiceert over de doelstellingen en prioriteiten; er sprake is van een rustige, arbo-technisch verantwoorde werkplek; en vinden dat hun organisatie het thuiswerken goed faciliteert ook van mening dat zij betere werkprestaties leveren. De verantwoordelijkheid voor het thuisonderwijs van de kinderen blijkt daarentegen een negatieve invloed te hebben op de effectiviteit, kwaliteit van het werk en de productiviteit. Verder zitten respondenten die mantelzorg verlenen minder goed in hun vel, zijn minder gemotiveerd, en minder tevreden over hun werk. Verschillende persoonlijke eigenschappen hebben invloed op de geleverde prestaties waaronder behoefte aan fysiek contact, het vermogen zich snel aan te passen, gedisciplineerd werken, verantwoordelijkheidsgevoel en het kunnen scheiden van werk en privé.

7.2 Inspanningen van werkgevers

De respondenten werden ondervraagd over de mate waarin hun organisatie een faciliterende rol aanneemt tijdens de coronacrisis. 49.2% van de thuiswerkende respondenten geeft aan dat hun organisatie in zekere mate de juiste dingen doet om de impact van de crisis op haar medewerkers te beperken; 22.6% vindt dat hun organisatie dat zelfs in sterke mate doet. Tegelijkertijd vindt 12.0% van de respondenten dat hun organisatie (helemaal) niet de juiste dingen doet.

Evenzo vindt 42.6% van de respondenten dat hun organisatie in zekere mate de impact van de crisis op de werkprocessen probeert te beperken, en 14.0% vindt zelfs dat de organisatie dat in sterke mate doet, terwijl 19.0% aangeeft te vinden dat zij dat (helemaal) niet doet. 41.6% van de respondenten vindt dat hun organisatie in zekere mate de impact van de crisis op de dienstverlening probeert te beperken en 20.1% vindt zelfs dat zij dat in sterke mate doet. Tegelijkertijd is 15.3% van de respondenten van mening dat hun organisatie te weinig doet om de effecten van de coronacrisis op de dienstverlening te beperken.

Kijken wij naar de opvattingen van leidinggevenden over hun eigen rol, dan zien wij dat 62.3% van de leidinggevenden naar eigen zeggen in zekere mate de vaardigheden bezit om de impact van de crisis op de medewerkers te beperken. 61.8% van de leidinggevenden geeft aan de impact op de werkprocessen te beperken, en 58.2% geeft aan de impact op de dienstverlening te beperken. Respectievelijk 10.6%, 11.0% en 11.1% kan dit naar eigen zeggen in sterke mate. Bovendien geeft respectievelijk 64.7%, 61.1% en 55.1% aan dat het ze

ook daadwerkelijk lukt om de impact van de genoemde zaken te beperken. Respectievelijk 7.2%, 7.7% en 10.2% geeft aan dat dit zelf in sterke mate lukt.

7.3 Ervaren steun van leidinggevenden en collega's

In hoeverre ervaren medewerkers steun van hun organisatie tijdens de coronacrisis? Opvallend is dat een overgroot deel van de respondenten steun ervaart van hun leidinggevende(n) en collega's, al is op alle vlakken de ervaren steun van collega's hoger in vergelijking met de ervaren steun van de leidinggevende(n).

Van de thuiswerkende respondenten ervaart 70.5% in enige of sterke mate steun van zijn of haar leidinggevende. 79.9% kan ook in enige of sterke mate met vragen terecht bij hun leidinggevende, en 71.6% van de respondenten voelt zich in enige of sterke mate gewaardeerd door hun leidinggevende. Evenzo ervaart 79.2% van de respondenten in enige of sterke mate steun van hun collega's. 87.7% kan ook in enige of sterke mate met vragen terecht bij collega's. Van de respondenten voelt 80.7% zich bovendien in enige of sterke mate gewaardeerd door hun collega's.

7.4 Stimulerende en belemmerende factoren op het werk

Naast de inspanningen van werkgevers, en de ervaren steun van leidinggevenden en collega's, geeft 87.0% van de thuiswerkende ambtenaren aan een rustige thuiswerkplek te hebben. Daarnaast beschikt 59.6% in sterke mate over de juiste computerapparatuur om goed te kunnen thuiswerken, en 26.4% in enige mate. Bovendien geeft 41.1% van de respondenten aan dat de organisatie het in sterke mate faciliteert dat er goed thuis kan worden gewerkt, en 33.9% geeft aan dat de organisatie dat in enige mate doet.

Enigszins zorgelijk is dat – hoewel 66.4% aangeeft dat de thuiswerkplek in enige of sterke mate wel “arbo-technisch” verantwoord is – 19.2% van de respondenten van mening is dat de thuiswerkplek niet “arbo-proof” is. Wellicht hadden de organisaties meer financiële compensatie moeten bieden voor het thuiswerken: 57.5% geeft aan (helemaal) geen compensatie te hebben gekregen, tegenover 33.7% die wel in enige of sterke mate is gecompenseerd. Ten slotte geeft 30.5% van de respondenten aan dat de organisatie (helemaal) niet communiceerde over de prioriteiten en de doelstellingen, tegenover 41.8% die aangeeft dat hier wel in enige of sterke mate over is gecommuniceerd.

Als wij kijken hoe deze factoren zich in een regressieanalyse verhouden tot de gerealiseerde prestaties van thuiswerkende ambtenaren, zoals productief en/of goed in teamverband kunnen werken (zie [hoofdstuk 4](#)), dan zien wij dat communicatie over de prioriteiten en de doelstellingen vanuit de organisatie het meest verband houdt met deze prestaties. Maar liefst 18 van de 19 prestaties kunnen positief worden beïnvloed door een betere communicatie. Ook een betere rustige thuiswerkplek (12 van de 19 prestaties) bleek bevorderend te zijn voor de prestaties van thuiswerkende ambtenaren. Een arbo-technisch verantwoorde

thuiswerkplek is bevorderend voor 10 van de 19 prestaties en het beschikken over de juiste computerapparatuur voor 9 van de 19 prestaties. Het goed faciliteren van voorzieningen voor thuiswerken vanuit de organisatie is positief voor 8 van de 19 prestaties. Opvallend was dat een aanbod voor financiële compensatie vanuit de organisatie geen van de prestaties bevorderde.

Tabel 7 Stimulerende en belemmerende factoren vanuit het werk.

	Geheel niet	Niet	Neutraal	In enige mate	In sterke mate
Inspanningen van werkgevers					
Organisatie probeert de impact op medewerkers te beperken	2,0%	10,0%	16,2%	49,2%	22,6%
Organisatie probeert de impact op werkprocessen te beperken	3,0%	16,0%	24,4%	42,6%	14,0%
Organisatie probeert de impact op dienstverlening te beperken	3,4%	11,9%	23,0%	41,6%	20,1%
Leidinggevende bezit vaardigheden om impact te beperken voor medewerkers ¹	0,4%	7,0%	19,0%	62,8%	10,8%
Leidinggevende bezit vaardigheden om impact te beperken voor werkprocessen ¹	0,3%	6,0%	20,9%	61,8%	11,1%
Leidinggevende bezit vaardigheden om impact te beperken voor dienstverlening ¹	0,9%	7,5%	22,2%	58,2%	11,2%
Ervaren steun van leidinggevenden en collega's					
Ervaren steun van leidinggevende ²	3,4%	8,6%	16,5%	33,5%	37,0%
Met vragen terecht kunnen bij leidinggevende ²	1,5%	4,3%	13,1%	33,5%	46,4%
Gevoel van waardering door leidinggevende ²	3,6%	8,5%	15,4%	28,0%	43,6%
Ervaren steun van collega's ³	0,7%	3,7%	15,4%	42,0%	37,2%
Met vragen terecht kunnen bij collega's ³	0,3%	1,6%	9,2%	37,6%	50,1%
Gevoel van waardering door collega's ³	0,7%	2,8%	14,8%	36,7%	44,0%
Stimulerende en belemmerende factoren					
Het hebben van een rustige thuiswerkplek ³	1,6%	6,2%	5,1%	23,0%	64,0%
Beschikken over juiste computer-apparatuur ³	1,0%	5,0%	7,6%	26,4%	59,6%
Organisatie faciliteert het goed kunnen thuiswerken ⁴	2,9%	8,2%	12,8%	33,9%	41,1%
Het hebben van een arbo-technisch verantwoorde thuiswerkplek ³	6,0%	19,2%	8,4%	36,5%	29,9%
Organisatie bood financiële compensatie aan ³	30,6%	26,9%	7,6%	22,3%	11,4%
Communicatie vanuit organisatie over prioriteiten en doelstellingen ³	7,5%	23,0%	26,9%	30,4%	11,4%

Op basis van de antwoorden van 4622 respondenten

¹ Op basis van de antwoorden van 704 respondenten

² Op basis van de antwoorden van 3993 respondenten

³ Op basis van de antwoorden van 4433 respondenten

⁴ Op basis van de antwoorden van 4431 respondenten

7.5 Stimulerende en belemmerende factoren in de thuissituatie

36.7% van de respondenten is in enige mate verantwoordelijk voor het huishouden en 48.9% zelfs in sterke mate. Vrouwen, jongere respondenten en mensen met kinderen tussen de 5 en 18 jaar zijn hiervoor vaker verantwoordelijk. Logischerwijs zijn mensen die samenwonen met een partner hiervoor minder vaak verantwoordelijk dan mensen die niet samenwonen met een partner. Van de respondenten met kinderen is maar liefst 90.7% naar eigen zeggen in enige of sterke mate verantwoordelijk voor de zorg voor de kinderen. Dit komt vaker voor onder vrouwen, jongere respondenten en mensen met kinderen tussen de 5 en 12 jaar oud. Minder vaak zien wij dit bij mensen die samenwonen met een partner ten opzichte van mensen die dat niet doen en mensen met andere inwonende familie dan een partner of kinderen.

57.0% van de respondenten met kinderen moest in enige of sterke mate thuisonderwijs verzorgen tijdens de *lockdown*. Vrouwen en mensen met kinderen tussen de 5 en 12 jaar moesten dit vaker doen; mensen met kinderen tussen de 13 en 18 jaar hoefden dit minder vaak te doen, evenals mensen met andere inwonende familie. 23.3% van de respondenten verleent in enige mate mantelzorg en 10.2% doet dat in sterke mate. Vrouwen en mensen die zich niet identificeren als man of vrouw doen dit meer dan mannen. Jongere respondenten, mensen die samenwonen met een partner en mensen met kinderen tussen de 5 en 18 jaar verlenen over het algemeen minder mantelzorg.

Een regressieanalyse laat zien dat de verantwoordelijkheid voor het huishouden geen invloed heeft op de gerealiseerde prestaties, zoals besproken in hoofdstuk 4. De verantwoordelijkheid voor het thuisonderwijs van de kinderen blijkt wel een negatieve invloed te hebben op de effectiviteit, kwaliteit van het werk en de productiviteit. Opvallend genoeg zien wij dat meer verantwoordelijkheid voor de zorg van de kinderen een positieve weerslag hebben op de leidinggevende-specifieke competenties “motiveren van medewerkers” en “stimuleren van werkplezier”.

Kijken wij naar de invloed van de thuissituatie op de motivatie, dan zien wij dat alleen mantelzorg verband houdt met de motivatie. De tevredenheid over het werk is lager naarmate men meer aan mantelzorg doet en gevoelens van eenzaamheid en de intentie om van baan te willen wisselen zijn meer aanwezig bij thuiswerkende ambtenaren die meer mantelzorg verlenen. Bovendien zorgt het uitvoeren van meer mantelzorg en thuisonderwijs voor meer gevoelens van stress en voor meer zorgen voor de lange termijn (zie ook [hoofdstuk 5](#) voor een nadere toelichting van deze aspecten van welzijn).

7.6 De rol van persoonlijke eigenschappen

Ten slotte is aan de respondenten gevraagd welke persoonlijke eigenschappen die mogelijk-kerwijs van invloed kunnen zijn op de werkbeleving op hen van toepassing zijn. Zij moesten dit aangeven door alle eigenschappen een cijfer te geven tussen de 1 en de 7, waarbij 1

staat voor 'geheel niet van toepassing' en 7 voor 'volledig van toepassing'. Deze eigenschappen leidden wij af uit de open antwoorden van de eerste vragenlijst. De gemiddelde scores op de eigenschappen zijn te vinden in **Tabel 8**.

Uit de resultaten blijkt dat de eigenschappen 'vermogen om zich snel aan te passen', 'open staan voor veranderingen', 'plannen en organiseren', 'gedisciplineerd werken', 'initiatief nemen', 'nieuwe routines kunnen opzetten', 'fysiek contact belangrijk vinden' en 'spontane interacties belangrijk vinden' allen een gemiddelde score kennen tussen de 5,0 en 5,5. Eigenschappen die meer van toepassing zijn op de respondenten, dus die een gemiddelde score boven de 5,5 hebben, zijn 'verantwoordelijkheidsgevoel' (6,260) en 'oplossingsgericht' (5,713). Eigenschappen die minder van toepassing zijn op de respondenten, dus met een gemiddelde score onder de 5,0, zijn 'werk en privé kunnen scheiden' (4,394) en 'goed grenzen kunnen bewaken' (4,275). In het licht van dit onderzoek is dit een zeer belangrijke bevinding.

Kijken wij naar hoe deze eigenschappen zich verhouden tot de gerealiseerde prestaties uit hoofdstuk 4, dan is de belangrijkste conclusie dat fysiek contact belangrijk vinden bijna alle prestaties (17 van de 19) negatief beïnvloeden. Initiatief nemen en nieuwe routines opzetten kennen geen verband met de effectiviteit, kwaliteit van werk, productiviteit en het ongestoord kunnen werken, maar zijn wel positief bevonden voor alle andere prestaties (met uitzondering van de prestaties van leidinggevend). De effectiviteit, kwaliteit van werk, productiviteit en het ongestoord kunnen werken werden wel positief beïnvloed door het vermogen zich snel aan te passen, gedisciplineerd werken, verantwoordelijkheidsgevoel en het kunnen scheiden van werk en privé. Een andere opvallende bevinding is dat plannen en organiseren positief zijn voor de specifieke prestaties van leidinggevend (motiveren, coördineren, coachen en werkplezier stimuleren).

Tabel 8 Persoonlijke eigenschappen die de wekbeleving kunnen beïnvloeden.

Persoonlijke eigenschap	Gemiddelde score
Vermogen om zich snel aan te passen	5,457
Open staan voor veranderingen	5,370
Plannen en organiseren	5,399
Gedisciplineerd werken	5,300
Initiatief nemen	5,170
Nieuwe routines kunnen opzetten	5,064
Fysiek contact belangrijk vinden	5,068
Spontane interacties belangrijk vinden	5,428
Verantwoordelijkheidsgevoel	6,260
Oplossingsgericht	5,713
Werk en privé kunnen scheiden	4,394
Goed grenzen kunnen bewaken	4,275

Op basis van de antwoorden van 4581 respondenten

8 Conclusies en aanbevelingen

8.1 Conclusies

Hoewel vele respondenten voordelen van thuiswerken ervaren – met name de mogelijkheid om flexibeler en geconcentreerder te kunnen werken – laat ons onderzoek ook zien dat er risico's kleven aan het langdurig thuiswerken, zowel voor de productiviteit, het welzijn, als de gezondheid van medewerkers. Een deel van de respondenten noemt deze risico's expliciet, maar het zijn ook onze eigen analyses die deze risico's in beeld brengen.

Ten eerste geeft een grote groep respondenten aan productief te zijn op de thuiswerkplek. Tegelijkertijd geeft ook een groot gedeelte van de respondenten aan dat de thuiswerkplek niet arbo-proof is, dat zij zich eenzaam en uitgeblust voelen, buiten kantoor tijden doorwerken, ontevreden zijn over de werk-privébalans, en zich zorgen maken om de fysieke gezondheid. Interessant is dat de leidinggevendenden in het onderzoek deels deze zorgen delen. Zij maken zich zowel zorgen over de fysieke als mentale gezondheid van hun medewerkers. Op de langere termijn kunnen deze factoren het welzijn, de gezondheid en de productiviteit van de medewerkers aantasten.

Ten tweede betekent een hoge productiviteit niet dat de kwaliteit van het openbaar bestuur op langere termijn gegarandeerd is. Het grootschalige thuiswerken brengt met zich mee dat toevallige, informele ontmoetingen zeldzaam zijn; respondenten hebben moeite om kennis uit de wandelgangen op te doen; nieuwe initiatieven op te starten; en voelen zich minder verbonden met hun organisatie (en haar doelstellingen). Dit zijn bij uitstek factoren die op de langere termijn doorwerken op de motivatie, inspiratie en creativiteit, en daarmee negatieve gevolgen hebben voor de productiviteit en kwaliteit van het openbaar bestuur op de langere termijn.

Naast de kwaliteit van de thuiswerkplek, heeft het gebruik van digitale overleggen grote impact op de prestaties, het welzijn en de gezondheid van respondenten. De data laten zien dat respondenten best positief zijn over de gebruikte digitale tools en, bovendien, dat deze digitale overleggen gewaardeerd worden om hun efficiency. Veel respondenten geven echter ook aan dat vergeleken met fysieke overleggen, digitale overleggen een zeer negatieve impact hebben op de ervaren kwaliteit van overleggen, de ervaren mogelijkheid om te participeren, het werkplezier, en het energieniveau.

Ons onderzoek laat ten slotte zien dat het nog een grote uitdaging wordt om een juiste invulling van hybride werken te vinden. Veel respondenten geven aan thuis productief en geconcentreerd te kunnen werken, maar ook hun collega's te missen. Het is dan ook niet vreemd dat de meeste respondenten aangeven graag twee tot drie dagen per week naar kantoor te willen gaan wanneer dat weer mogelijk is. Tegelijkertijd zijn die collega's juist ook van plan om minder naar kantoor te komen. Interessant in dit verband is dat de waardering van de thuiswerkplek de enige voorspeller is voor het voornemen van respondenten om al dan niet vaker op kantoor te werken.

8.2 Aanbevelingen

Sommige organisaties gaan voortvarend (en top-down) aan de slag met de implementatie van het hybride werken, inclusief het maken van grootschalige verbouwingsplannen. Andere organisaties lijken nieuwe vormen van werken spontaan te laten ontstaan of op z'n beloop te laten (bottom-up). Uit ons onderzoek blijkt dat de ervaringen en verwachtingen over de toekomst van het nieuwe werken sterk uiteenlopen – en bovendien zijn er verschillen te ontdekken tussen verschillende categorieën van respondenten. Wij bevelen organisaties aan om een open dialoog te hebben over wensen en ideeën over het hybride werken voordat samen tot actie wordt overgegaan.

Met name is het belangrijk om gezamenlijk afspraken te maken over de aanwezigheid op kantoor, het gebruik van digitaal overleg, en het bewaken van de werk-privébalans. Hierbij is het verstandig om rekening te houden met de zorgen en wensen van specifieke doelgroepen. Zo hebben jongeren behoefte om naar kantoor te komen om anderen te ontmoeten en zich verbonden te voelen met de organisatie, terwijl ouders met jonge kinderen het thuis zijn juist prettig vinden om werk en privé beter te combineren. In dit kader dient ook samen gesproken te worden over de mogelijke negatieve effecten van ieders keuzes. Zo kan flexibel thuiswerken betekenen dat sommige medewerkers nog laat op de avond e-mails sturen, hetgeen onrust bij anderen kan veroorzaken (het idee altijd aan te moeten staan). Dit terwijl vanuit het perspectief van een idiosyncratische benadering het juist belangrijk is om binnen de 24-uurs economie individuele verschillen in voorkeuren te respecteren. Met andere woorden, iemand die graag in de avond of in het weekend werkt moet dat ook kunnen doen, en de ander mag dan juist uit staan.

In dit verband hebben leidinggevenden een belangrijke voorbeeldfunctie. Als wordt afgesproken om op gezette dagen op kantoor te zijn, geen e-mails te sturen buiten kantoorijden of liever niet te verwachten dat er meteen een reactie komt (de leidinggevende mag immers zelf ook mailen wanneer hij/zij dat past in het kader van idiosyncrasie (Van der Heijden, 2005 ; zie ook hierboven), rekening te houden met elkaars thuissituatie en te luisteren naar elkaars zorgen en wensen, dan kunnen organisaties daar heel mooi HR-beleid op ontwikkelen, maar het gaat pas echt werken als ook leidinggevenden de gemaakte afspraken 'leven'.

De data laten zien dat verschillende factoren op invloed zijn op het kunnen leveren van werkprestaties. In bijzonder zijn respondenten die zeggen dat hun organisatie goed communiceert over de doelstellingen en prioriteiten; er sprake is van een rustige, arbo-technisch verantwoorde werkplek; en vinden dat hun organisatie het thuiswerken goed faciliteert ook van mening dat zij betere werkprestaties leveren. De verantwoordelijkheid voor het thuisonderwijs van de kinderen blijkt daarnaast een negatieve invloed te hebben op de effectiviteit, kwaliteit van het werk en de productiviteit. Verder zitten respondenten die mantelzorg verlenen minder goed in hun vel, zijn minder gemotiveerd, en minder tevreden over hun werk. Verschillende persoonlijke eigenschappen hebben invloed op de geleverde prestaties waaronder behoefte aan fysiek contact, het vermogen zich snel aan te passen, gedisciplineerd werken, verantwoordelijkheidsgevoel en het kunnen scheiden van werk en

privé. Dit zijn allen belangrijke aangrijpingspunten om ambtenaren te helpen om beter te kunnen thuiswerken.

Helaas waren in onze steekproef geen tot weinig praktisch geschoolde medewerkers aanwezig. Deze categorie mensen is veelal werkzaam in essentiële beroepen, denk aan afvalverwerking, toezicht en handhaving, en groenvoorziening. Deze werknemers konden en kunnen niet vanuit huis werken, maar hebben ook te maken met nieuwe uitdagingen als gevolg van de coronacrisis. Zij hadden een grotere kans om besmet te worden omdat zij niet konden thuiswerken. Ook kregen zij te maken met nieuwe waardering: plots werd duidelijk dat zij juist cruciaal werk verrichten voor het openbaar bestuur. Tegelijkertijd kregen zij te maken met meer onbegrip bij burgers: burgers werden aangesproken op verkeerd gedrag en coronaboetes werden uitgedeeld. Het is belangrijk om ook meer aandacht te hebben voor de wensen en kansen van deze groepen medewerkers.

Ten slotte is de coronacrisis nog niet voorbij. Wij bevinden ons allen in een onzekere, onbekende tijd waarbij wij niet weten wat werkt, voor wie, en onder welke condities. Men zou kunnen zeggen dat de huidige situatie een grote stresstest is en dat de kennis en theorievorming ten aanzien van goed werk weer volop in ontwikkeling is. Wij moedigen iedereen aan om met elkaar in gesprek te blijven over het nieuwe, hybride werken, en om nieuwe dingen te proberen, fouten te durven maken en daar gezamenlijk van te leren. Dat kost tijd en inspanning maar zal de productiviteit, het welzijn, de gezondheid van medewerkers uiteindelijk ten goede komen.



APPENDIX I en II



Demografische kenmerken

In totaal zijn gegevens verzameld van 5059 personen. 49.8% van de respondenten is vrouw, 50.0% was man, en 0.3% identificeert zich niet als vrouw of man. De gemiddelde respondent is 52.8 jaar oud. Onder alle respondenten is de 67-jarige leeftijd de hoogste leeftijd; de jongste respondent is 23 jaar oud. Hoewel de gemiddelde leeftijd van de respondenten in onze steekproef hoger is dan de leeftijd van de gemiddelde werknemer, wijkt het niet ver af van de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse ambtenaar. Ter vergelijking: de gemiddelde leeftijd van een gemeenteambtenaar is op dit moment 47.4 jaar; de gemiddelde leeftijd van een rijksambtenaar is 48.1 jaar.^{1, 2}

80.5% van alle respondenten woont samen met hun partner. In totaal heeft 5.6% van de respondenten kinderen in de leeftijd van 0 tot 4 jaar, 15.9% van de respondenten heeft kinderen van 5 tot 12 jaar oud, en 19.8% van de respondenten heeft thuiswonende kinderen van 13 tot 18 jaar oud. Van alle respondenten woont 19.8% samen met andere familieleden, en 1.3% woont samen met mensen die geen familie van hen zijn. 36.5% van de respondenten was in de afgelopen maanden in enige mate verantwoordelijk voor het huishouden, en 48.9% zelfs in sterke mate. 90.6% van de respondenten met thuiswonende kinderen was in enige of sterke mate verantwoordelijk voor de zorg voor kinderen. Thuisonderwijs werd in enige of sterke mate door 56.5% van de respondenten met thuiswonende kinderen verzorgd.

Type werk

Het overgrote deel van de ambtenaren in onze steekproef is werkzaam voor een gemeente (75.0%). De meeste overige respondenten werken voor het Rijk (8.6%), een gemeenschappelijke regeling (6.1%), een provincie (5.6%) of een waterschap (2.2%). De meest genoemde functietyperingen onder de respondenten zijn: (beleids)advies (29.0%), financiën (7.0%), juridische zaken (6.9%), project-/programmamanagement (6.8%) en lijnmanagement (5.3%). Van alle respondenten heeft 20.9% een beroep dat door de

¹ A&O fonds Gemeenten (2021). Personeelsmonitor Gemeenten. <https://personeelsmonitor2020.aeno.nl/Personeelsmonitor-2020.pdf>

² Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2017). Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk: Wat vertellen de cijfers? <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255579/eenplussdoorkijkplussinplushetplusspersoneelsbestandplussvanplushetplussrijk.pdf>

overheid als cruciaal wordt gedefinieerd. Voorbeelden van dergelijke beroepen zijn beroepen in de zorg, hulpverlening, en noodzakelijke overheidsprocessen. Respondenten in deze beroepsgroepen mochten in principe gebruik maken van de noodopvang.

50.9% van alle respondenten heeft een functie op HBO-niveau, 46.3% op WO-niveau, en 2.8% op MBO-niveau. Het merendeel van de respondenten, namelijk 84.3%, vervult geen leidinggevende functie. Van de respondenten die wel een leidinggevende functie hebben, geeft 37.8% leiding aan 1 tot 10 personen, 42.9% geeft leiding aan 11 tot 50 personen, en 19.2% geeft leiding aan meer dan 50 personen. 89.2% van alle respondenten had al voor het uitbreken van de coronacrisis een vast contract. 4.9% heeft na het uitbreken van de crisis een vast contract getekend. 3.9% van de respondenten heeft een tijdelijk contract, en 1.2% wordt als zelfstandige ingehuurd. Het gemiddelde aantal contracturen onder de respondenten is 33.6 uur. Respondenten met minimaal 35 contracturen worden gezien als voltijds werkend; respondenten met minder contracturen worden gezien als deeltijds werkend.³ Van onze respondenten werken 63.0% volgens deze definitie fulltime en 37.0% parttime.

Reguliere werkplek

Voor het uitbreken van de coronacrisis werkte het grootste deel van de respondenten in een kantoortuin met flexibele werkplekken (44.0%) of op vaste werkplekken (4.3%). De meeste overige respondenten werkten op kantoor in een ruimte met 2 tot 9 anderen (30.6%), op kantoor op een individuele kamer (7.7%), of werkten al structureel vanuit huis (9.1%). Van alle respondenten bedraagt voor 13.3% de gemiddelde reistijd naar de reguliere werkplek—het kantoor—minder dan 10 minuten, 43.1% van alle respondenten moet gemiddeld 10 tot 30 minuten reizen, 30.7% heeft een gemiddelde reistijd tussen de 30 en 60 minuten, 8.2% van de respondenten moet gemiddeld een uur tot anderhalf uur reizen, en slechts 2.5% moet langer dan anderhalf uur reizen.

³ CBS (2021). Voltijd. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/voltijd>

Appendix II. Vragenlijst

QB1 Wat is uw geslacht?

- 1) Vrouw
- 2) Man
- 3) Anders

QB2 Wat is uw geboortjaar?

[text]

QB3 Woont u samen met...

QB3_1 Een partner?	1) Nee	2) Ja
QB3_2 Kinderen in de leeftijd van 0 tot 4 jaar?	1) Nee	2) Ja
QB3_3 Kinderen in de leeftijd van 5 tot 12 jaar?	1) Nee	2) Ja
QB3_4 Kinderen in de leeftijd van 13 tot 18 jaar?	1) Nee	2) Ja
QB3_5 Andere familieleden?	1) Nee	2) Ja
QB3_6 Mensen die geen familie van u zijn?	1) Nee	2) Ja

QB4 Werkt u in een beroep dat door de overheid als cruciaal is gedefinieerd (in bijvoorbeeld de zorg, hulpverlening of noodzakelijke overheidsprocessen)?

- 1) Nee
- 2) Ja

QB5 In welke sector bent u werkzaam?

- 1) Rijk
- 2) Provincie
- 3) Gemeente
- 4) Waterschap
- 5) Gemeenschappelijke regeling (inclusief veiligheidsregio)
- 6) Zelfstandig bestuursorgaan
- 8) Rechtelijke macht
- 9) Politie of brandweer
- 7) Anders, namelijk...

QB5_7_TEXT In welke sector bent u werkzaam?

Anders, namelijk... [text]

QB6 Welke functietypering sluit het beste aan bij uw huidige functie?

- 1) Eindverantwoordelijk management
- 2) (Beleids)advies
- 3) Beleidsrealisatie
- 4) Financiën
- 5) Project-/programmamanagement
- 6) Anders

QB7 Indien u 'anders' heeft gekozen, kunt u hier uw functietypering invullen.
[text]

QB8 Welk werk- en denkniveau vereist uw huidige functie?

- 1) MBO
- 2) HBO
- 3) WO

QB9 Vervult u op dit moment een leidinggevende functie?

- 1) Nee
- 2) Ja, ik geef leiding aan 1 tot 10 personen
- 3) Ja, ik geef leiding aan 11 tot 50 personen
- 4) Ja, ik geef leiding aan meer dan 50 personen

QB10 Heeft u een formeel leidinggevende?

- 1) Nee

2) Ja

QB11 Gedurende de laatste maanden voorafgaand aan de coronacrisis, hoe zag uw reguliere werkplek eruit?

Noot. *In een kantoortuin werken doorgaans meer dan 10 personen in een gezamenlijke ruimte zonder scheidingswanden.*

- 1) Ik heb in deze periode (vrijwel) niet gewerkt
- 2) Ik werkte op kantoor op een individuele kamer
- 3) Ik werkte op kantoor in een ruimte met 2 tot 9 anderen
- 6) Ik werkte in een kantoortuin met vaste werkplekken
- 7) Ik werkte in een kantoortuin met flexibele werkplekken
- 8) Ik werkte aan een loket of balie
- 9) Ik was veelal op pad voor mijn werk
- 10) Ik werkte in de buitenruimte
- 11) Ik werkte structureel vanuit huis
- 12) Anders

QB12 Los van uw thuiswerkplek, wat is de gemiddelde reisafstand naar uw reguliere werkplek (enkele reis)?

Noot. *Mocht u op meerdere locaties werkplekken hebben, kies dan de locatie waar u het grootste deel van uw tijd werkt.*

- 1) Minder dan 10 minuten
- 2) Tussen 10 en 30 minuten
- 3) Tussen de 30 en 60 minuten
- 4) Tussen 1 en 1,5 uur
- 5) Meer dan 1,5 uur
- 6) Niet van toepassing

QB13 Wat voor type aanstelling heeft u?

Noot. *Waar aanstelling staat, mag u ook contract lezen.*

- 1) Een vast contract, al voor het uitbreken van de coronacrisis (half maart afgelopen jaar)
- 2) Een vast contract, dat is getekend sinds het uitbreken van de coronacrisis (half maart afgelopen jaar)
- 3) Een tijdelijk contract
- 4) Anders...

QB13_4_TEXT Wat voor type aanstelling heeft u?

Anders... [text]

QB14 Hoeveel uren dient u per week te werken volgens uw aanstelling?

[text]

QE1 In de afgelopen maanden, hoeveel digitale overleggen had u gemiddeld per dag?

Noot. Wanneer u de optie 'niet van toepassing' kiest, worden de aanvullende vragen over ervaringen met digitale overleggen niet aan u voorgelegd.

- 1) Minder dan 1 per dag
- 2) 1 tot 2
- 3) 3 tot 4
- 4) 5 tot 7
- 5) 8 tot 10
- 6) Meer dan 10
- 7) Niet van toepassing

QE2 Met wie voert u digitale overleggen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- 1) Met directe collega's
- 2) Met collega's van andere afdelingen
- 3) Met uw leidinggevende
- 4) Met medewerkers waar u leiding aan geeft
- 5) Met vertegenwoordigers van andere overheidsorganisaties
- 6) Met vertegenwoordigers van bedrijven of maatschappelijke organisaties
- 7) Met volksvertegenwoordigers en politici
- 8) Met burgers
- 9) Met anderen, namelijk...

QE2_9_TEXT Met wie voert u digitale overleggen?

Met anderen, namelijk... [text]

QE3 Hieronder volgt een lijstje met verschillende tools om digitale overleggen te voeren.

Hoe vaak maakt u gebruik van deze tools en hoe tevreden bent u hierover?

Hoe vaak gebruikt u onderstaande tools?					
QE3_1_1 Microsoft Teams	1) Nooit	2) Zelden	3) Af en toe	4) Wekelijks	5) Vrijwel dagelijks
QE3_1_2 Cisco Webex	1) Nooit	2) Zelden	3) Af en toe	4) Wekelijks	5) Vrijwel dagelijks
QE3_1_3 Google Meet	1) Nooit	2) Zelden	3) Af en toe	4) Wekelijks	5) Vrijwel dagelijks
QE3_1_4 Zoom	1) Nooit	2) Zelden	3) Af en toe	4) Wekelijks	5) Vrijwel dagelijks
QE3_1_5 Skype	1) Nooit	2) Zelden	3) Af en toe	4) Wekelijks	5) Vrijwel dagelijks
QE3_1_6 Anders, namelijk...	1) Nooit	2) Zelden	3) Af en toe	4) Wekelijks	5) Vrijwel dagelijks

Hoe tevreden bent u over deze tools?						
QE3_2_1 Microsoft Teams	1) Zeer ontevreden	2) Ontevreden	3) Neutraal	4) Tevreden	5) Zeer tevreden	6) Niet van toepassing
QE3_2_2 Cisco Webex	1) Zeer ontevreden	2) Ontevreden	3) Neutraal	4) Tevreden	5) Zeer tevreden	6) Niet van toepassing
QE3_2_3 Google Meet	1) Zeer ontevreden	2) Ontevreden	3) Neutraal	4) Tevreden	5) Zeer tevreden	6) Niet van toepassing
QE3_2_4 Zoom	1) Zeer ontevreden	2) Ontevreden	3) Neutraal	4) Tevreden	5) Zeer tevreden	6) Niet van toepassing
QE3_2_5 Skype	1) Zeer ontevreden	2) Ontevreden	3) Neutraal	4) Tevreden	5) Zeer tevreden	6) Niet van toepassing
QE3_2_6 Anders, namelijk...	1) Zeer ontevreden	2) Ontevreden	3) Neutraal	4) Tevreden	5) Zeer tevreden	6) Niet van toepassing

QE4 Als u digitale overleggen vergelijkt met fysieke overleggen, in hoeverre vindt u dan dat het gebruik van digitale overleggen een negatief of positief effect heeft op...

QE4_1 De efficiency van het overleg?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect
QE4_2 De zakelijkheid van het overleg?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect
QE4_3 De creativiteit van het overleg?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect
QE4_4 De kwaliteit van het overleg?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect
QE4_5 De spontaniteit van het overleg?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect
QE4_6 Het groepsgevoel?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect
QE4_7 Uw energieniveau ?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect
QE4_8 Uw fysieke gezondheid?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect
QE4_9 Uw mentale gezondheid?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect
QE4_10 Uw werkplezier?	1) Een zeer negatief effect	2) Een negatief effect	3) Neutraal	4) Een positief effect	5) Een zeer positief effect

QE5 Als u digitale overleggen vergelijkt met fysieke overleggen, in hoeverre vindt u dan dat het in digitale overleggen moeilijker of eenvoudiger is om...

QE5_1 Actief deel te nemen aan het overleg?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_2 Kennis te delen?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_3 Een inhoudelijke discussie te hebben?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_4 Te brainstormen?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_5 Uw mening te geven?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_6 Invloed uit te oefenen?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_7 Om te gaan met weerstand?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_8 Vragen te stellen?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_9 Vragen te beantwoorden?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_10 Moeilijke onderwerpen te bespreken?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_11 Persoonlijke zaken te bespreken?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger
QE5_12 Uzelf te profileren?	1) Veel moeilijker	2) Moeilijker	3) Neutraal	4) Eenvoudiger	5) Veel eenvoudiger

QC1 Ik ben trots...

QC1_1 Om ambtenaar te zijn.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
QC1_2 Op mijn baan.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
QC1_3 Op mijn medewerkers.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
QC1_4 Op mijn leidinggevend e.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
QC1_5 Op de organisatie waarvoor ik werk.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
QC1_6 Op de overheid.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate

QC2 De coronacrisis maakt het een stuk moeilijker om mijn werk goed te kunnen doen.

- 1) In het geheel niet
- 2) Niet
- 3) Neutraal
- 4) In zekere mate
- 5) In sterke mate

QC3 Door de coronacrisis ontstaan nieuwe mogelijkheden om mijn werk nog beter te doen.

- 1) In het geheel niet
- 2) Niet
- 3) Neutraal
- 4) In zekere mate
- 5) In sterke mate

QC4 Mijn organisatie doet de juiste dingen om de impact van de coronacrisis...

QC4_1 Op haar medewerkers te beperken.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
QC4_2 Op haar werkprocessen te beperken.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
QC4_3 Op haar dienstverlening te beperken.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate

QC5 Als leidinggevende bezit ik de kennis en vaardigheden om de impact van de coronacrisis...

QC5_1 Op mijn medewerkers te beperken.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
QC5_2 Op onze werkprocessen te beperken.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
QC5_3 Op onze dienstverlening te beperken.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate

Q6 Als leidinggevende lukt het mij om de juiste dingen te doen om de impact van de coronacrisis...

Q6_1 Op mijn medewerkers te beperken.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
Q6_2 Op onze werkprocessen te beperken.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate
Q6_3 Op onze dienstverlening te beperken.	11) In het geheel niet	12) Niet	13) Neutraal	14) In zekere mate	15) In sterke mate

Q7 Mocht er iets zijn wat waar u als leidinggevende in het bijzonder trots op bent wat u lukt om de impact van de coronacrisis op uw medewerkers, werkprocessen of dienstverlening van uw organisatie te beperken, dan kunt u dat hier met ons delen.

[text]

Q8 Terugkijkend op het afgelopen jaar, hoeveel dagen werkte u gemiddeld genomen per week thuis in de volgende periodes?

Q8_1 In de laatste maanden voorafgaand aan de coronacrisis	1) Nooit	2) Sporadisch	3) 1 dag	4) 2 dagen	5) 3 dagen	6) 4 dagen	7) 5 dagen	8) Niet van toepassing
Q8_2 Maart-juni 2020	1) Nooit	2) Sporadisch	3) 1 dag	4) 2 dagen	5) 3 dagen	6) 4 dagen	7) 5 dagen	8) Niet van toepassing
Q8_3 Juli-december 2020	1) Nooit	2) Sporadisch	3) 1 dag	4) 2 dagen	5) 3 dagen	6) 4 dagen	7) 5 dagen	8) Niet van toepassing
Q8_4 Januari-maart 2021	1) Nooit	2) Sporadisch	3) 1 dag	4) 2 dagen	5) 3 dagen	6) 4 dagen	7) 5 dagen	8) Niet van toepassing

QC9 Vooruitkijkend op de komende maanden, hoeveel dagen verwacht u gemiddeld genomen per week thuis te werken in de volgende periodes?

QC9_1 April-juni 2021	1) Nooit	2) Sporadisch	3) 1 dag	4) 2 dagen	5) 3 dagen	6) 4 dagen	7) 5 dagen	8) Nog geen idee	9) Niet van toepassing
QC9_2 Juli-december 2021	1) Nooit	2) Sporadisch	3) 1 dag	4) 2 dagen	5) 3 dagen	6) 4 dagen	7) 5 dagen	8) Nog geen idee	9) Niet van toepassing

QC10 Als de coronacrisis voorbij is, hoeveel dagen bent u van plan gemiddeld genomen per week thuis te werken?

QC10_1 Als de coronacrisis voorbij is	1) Nooit	2) Sporadisch	3) 1 dag	4) 2 dagen	5) 3 dagen	6) 4 dagen	7) 5 dagen	8) Nog geen idee	9) Niet van toepassing
--	----------	---------------	----------	------------	------------	------------	------------	------------------	------------------------

QC11 Onze vorige vragenlijst liet zien dat thuiswerken bestaat uit een aantal kernelementen. Terugkijkend op de laatste maanden, hoe waardeert u deze kernelementen van thuiswerken?

Noot. *Mocht u de afgelopen maanden niet hebben thuisgewerkt, kiest u dan de optie 'Niet van toepassing'?*

QC11_1 Niet naar het werk hoeven te reizen	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing
QC11_2 Uw thuiswerkplek	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing
QC11_3 De fysieke afwezigheid van teamleden	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing
QC11_4 De fysieke afwezigheid van indirecte collega's	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing
QC11_5 De fysieke afwezigheid van uw leidinggevende	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing
QC11_6 De fysieke afwezigheid van uw medewerkers	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing
QC11_7 De fysieke afwezigheid van externen zoals burgers, klanten en opdrachtgevers	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing
QC11_8 Het gebruik van digitale tools voor communicatie en overleg	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing
QC11_9 De afwezigheid van fysieke bijeenkomsten	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing

QC11_10 De mogelijkheid om uw werktijden zelf in te delen (flexibel te werken)	1) Zeer negatief	2) Negatief	3) Neutraal	4) Positief	5) Zeer positief	6) Niet van toepassing
---	------------------	-------------	-------------	-------------	------------------	------------------------

QC12 Terugkijkend op de laatste maanden, in hoeverre lukte het u om...

QC12_1 Effectieve werkuren te maken?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_2 Kwalitatief goed werk af te leveren?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_3 Ongestoord te werken?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_4 Productief te zijn?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_5 Nieuwe initiatieven te starten?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_6 Snel te schakelen om problemen op te lossen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_7 Kennis te delen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_8 Standpunten uit te wisselen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_9 Informatie uit de wandelingen op te vangen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_10 Samen te werken met collega's in uw team?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_11 Samen te werken met collega's buiten uw eigen team?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing

QC12_12 Nieuwe werkgerela- teerde contacten op te doen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_13 Uw vakkennis verder te ontwikkelen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_14 Uzelf te profilieren?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_15 Samen te werken met mensen buiten uw eigen organisatie?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_16 Uw medewerkers te motiveren om hun werk goed te doen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_17 Het werk van uw medewerkers te coördineren?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_18 Uw medewerkers te coachen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QC12_19 Het werkplezier van uw medewerkers te stimuleren?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing

QC13 Terugkijkend op de laatste maanden, in hoeverre...

QC13_1 Voelde u zich tevreden met uw werk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_2 Had u zin om te werken?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_3 Voelde u zich uitgeblust?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_4 Zag u de betekenis van uw werk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_5 Verveelde u zich in uw werk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_6 Vond u uw werk saai?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_7 Voelde u zich deel van uw organisatie?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_8 Voelde u zich eenzaam?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_9 Was u gestrest over uw werk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_10 Speelt u met de gedachte om van baan te wisselen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_11 Was u actief op zoek naar een andere baan en schreef u sollicitatiebrieven?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_12 Vond u de huidige situatie te onzeker om een andere baan te zoeken?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_13 Maakte u zich zorgen over uw mentale gezondheid?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate

QC13_14 Maakte u zich zorgen over uw fysieke gezondheid?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_15 Maakte u zich zorgen over de mentale gezondheid van uw medewerkers?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC13_16 Maakte u zich zorgen over de fysieke gezondheid van uw medewerkers?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate

QC14 Terugkijkend op de laatste maanden, in hoeverre...

QC14_1 Werkte u minder uren dan de uren die formeel in uw contract staan?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC14_2 Regelde u privé zaken tijdens werktijd?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC14_3 Maakte u overuren?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC14_4 Werkte u op momenten dat u eigenlijk vrij was?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC14_5 Vond u dat werk en privé door elkaar heen liepen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC14_6 Was u tevreden over uw werk-privé balans?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate

QC15 Terugkijkend op de laatste maanden, in hoeverre...

QC15_1 Zocht u nieuwe ideeën en manieren om werkgerelateerde problemen op te lossen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC15_2 Had u nieuwe ideeën die revolutionair zijn in het werkveld?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC15_3 Was u een goed rolmodel voor innovatie en creativiteit?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QC15_4 Probeerde u nieuwe ideeën en manieren om werkgerelateerde problemen op te lossen uit?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate

QD1 Terugkijkend op de laatste maanden, in hoeverre...

QD1_1 Had u het idee dat uw collega's wilden dat u altijd bereikbaar was?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD1_2 Ontving u buiten kantoortijden e-mails met werkgerelateerd e vragen van uw collega's?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD1_3 Ontving u buiten kantoortijden tekstberichten met werkgerelateerd e vragen o.a. via Whatsapp van uw collega's?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD1_4 Ontving u buiten kantoortijden telefoontjes met werkgerelateerd e vragen van uw collega's?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD1_5 Had u het idee dat uw leidinggevende wilde dat u altijd bereikbaar was?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD1_6 Ontving u buiten kantoortijden e-mails met werkgerelateerd e vragen van uw leidinggevende ?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate

QD1_7 Ontving u buiten kantoor tijden tekstberichten met werkgerelateerde vragen van uw leidinggevende o.a. via Whatsapp?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD1_8 Ontving u buiten kantoor tijden telefoontjes met werkgerelateerde vragen van uw leidinggevende ?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate

QD2 Terugkijkend op de laatste maanden, in hoeverre...

QD2_1 Had u eentonig werk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD2_2 Had u een hoge werklust?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD2_3 Had u een hoge werkdruk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD2_4 Was u continu aan het werk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD2_5 Waren uw gedachten bij uw werk terwijl u vrij was?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD2_6 Nam u tijd om te pauzeren?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD2_7 Lukte het u om te ontspannen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD2_8 Lukte het u om op te laden van het werk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD2_9 Had u veel tijd nodig om te herstellen van het werk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate
QD2_10 Lukte het u om afstand te nemen van het werk?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate

QD3 Terugkijkend op de laatste maanden, in hoeverre...

QD3_1 Had u een rustige thuiswerkplek?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_2 Was uw thuiswerkplek 'arbotechnisch' verantwoord?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_3 Beschikte u over de juiste computerapparatuur (inclusief wifi) om goed te kunnen thuiswerken?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_4 Faciliteerde uw organisatie u om goed te kunnen thuiswerken?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_5 Bood uw organisatie u financiële compensatie omdat u moest thuiswerken?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_6 Communiqueerde uw organisatie over prioriteiten en doelstellingen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_7 Werkte uw leidinggevende structureel thuis?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_8 Ervoerde u steun van uw leidinggevende?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_9 Kon u met vragen terecht bij uw leidinggevende?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing

QD3_10 Voelde u zich gewaardeerd door uw leidinggevende ?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_11 Werkten uw collega's structureel thuis?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_12 Ervoer u steun van uw collega's?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_13 Kon u met vragen terecht bij uw collega's?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing
QD3_14 Voelde u zich gewaardeerd door uw collega's?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	7) Niet van toepassing

QD4 Terugkijkend op de laatste maanden, in hoeverre...

QD4_1 Was u verantwoordelijk voor het huishouden?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QD4_2 Was u verantwoordelijk voor de zorg voor uw kinderen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QD4_3 Moest u thuisonderwijs verzorgen?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QD4_4 Ervoer u steun van uw partner?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QD4_5 Ervoer u steun van familieleden?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QD4_6 Ervoer u steun van vrienden?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QD4_7 Verleende u mantelzorg?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QD4_8 Sportte u?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QD4_9 Had u corona of coronagerelateerde klachten?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing
QD4_10 Kon u niet werken omdat u ziek was?	1) Geheel niet	2) Niet	3) Neutraal	4) In enige mate	5) In sterke mate	6) Niet van toepassing

QD5 Hieronder volgt ten slotte een lijstje met persoonlijke eigenschappen die volgens sommige ambtenaren in onze vorige vragenlijst van invloed waren op hun werkbeleving. In hoeverre zijn deze eigenschappen op u van toepassing op een schaal van 1 (: geheel niet van toepassing) tot 7 (: volledig van toepassing)?

QD5_1 Vermogen om snel aan te passen	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_2 Open staan voor veranderingen	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_3 Plannen en organiseren	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_4 Gedisciplineerd werken	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_5 Initiatief nemen	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_6 Verantwoordelijkheid s-gevoel	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_7 Nieuwe routines kunnen opzetten	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_8 Werk en privé kunnen scheiden	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_9 Goed grenzen kunnen bewaken	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_10 Oplossingsgericht	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_11 Fysiek contact belangrijk vinden	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing
QD5_12 Spontane interacties belangrijk vinden	1) Geheel niet van toepassing	2	3	4	5	6	7) Volledig van toepassing

QF1 Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst. Wij waarderen uw tijd en moeite. Mocht u ons naar aanleiding van deze vragenlijst nog iets willen meegeven, dan kan dat in het onderstaande tekstvak.

[text]

